

DIE BESTUUR VAN DIVERSITEIT IN DIE  
SUID-AFRIKAANSE POLISIEDIENS

DEUR

MATTHEUS HERMANUS WESSELS FOURIE



PROEFSKRIF INGELEWER VIR DIE GRAAD  
DOKTOR IN DIE WYSBEGEERTE  
(OPENBARE BESTUUR EN BEPLANNING)  
AAN DIE  
UNIVERSITEIT VAN STELLENBOSCH

PROMOTOR: PROFESSOR JJ MÜLLER  
MEDE-PROMOTOR: PROFESSOR E SCHWELLA

DESEMBER 2002

## **VERKLARING**

Ek, die ondergetekende, verklaar hiermee dat die werk in hierdie proefskrif vervat, my eie, oorspronklike werk is en dat ek dit nog nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige ander universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê het nie.



## OPSOMMING

Organisasie-ontwikkeling, 'n ontluikende gedragwetenskaplike dissipline, het as doelwit die verhoging van organisasies se effektiwiteit en die ontwikkeling van individue se potensiaal. Om dié rede maak organisasie-ontwikkeling voorsiening vir 'n stel metodologieë gerig op die stelselmatige teweegbring van organisatoriese verandering en verbetering. Die tegnieke wat deur organisasie-ontwikkeling toegepas word, is op 'n vaste waardestelsel gefundeer.

Hierdie navorsing doen aan die hand dat organisasie-ontwikkeling, as 'n jong dissipline, onder sekere omstandighede kan reken op die bestuur van diversiteit as 'n instrument vir verandering. Organisasies kom te staan voor die probleem van oorlewing in 'n hoogs mededingende wêreld en kan dit slegs aandurf met die beskikbare menslike hulpbronne van 'n toenemend diverse aard. Diversiteit, soos in hierdie studie toegelig, is 'n komplekse verskynsel wat nie slegs, soos dikwels aanvaar, ras en etnisiteit behels nie, maar ook aspekte soos kulturele verskille en individuele voorkeure insluit. Die tradisionele siening van diversiteit was een van assimilasië waar ras en ander verskille in 'n tipe smeltkroes gestandaardiseer is. In die werklike lewe wil groepe hul individualiteit behou, 'n beginsel wat bevorder word deur die hedendaagse nie-hiërargiese, samewerkende en buigsame bestuurstyle. Die uitdaging is dus om, met erkenning van die verskille, met die diverse werksmag selfs hoër produktiwiteit te behaal as met 'n homogene werksmag. Dit moet sonder kunsmatige programme, standaarde of hindernisse bewerkstellig word. Die beperkte data laat deurlopend blyk dat die diversiteitsbestuurs pogings, soos deur vooraanstaande organisasies aangewend, in 'n mate geslaag het om verbeteringe in produktiwiteit, werksafwesigheid en arbeidsomset teweeg te bring. Indien geïgnoreer of swak bestuur, kan diversiteit nadelig op produktiwiteit inwerk, soos die teendeel ook waar is, naamlik dat diversiteit, wanneer goed bestuur, tot voordeel van produktiwiteit kan wees.

Hierdie navorsing toon dat die bestuur van diversiteit kan en behoort gebruik te word om organisasiekultuur te verander en om bevredigende werkverrigting te bevorder. In hierdie verband word die monokultuur van die Suid-Afrikaanse Polisiediens beskryf as 'n voorbeeld van 'n organisasiekultuur wat die persoonlike groei van lede

strem en so tot oneffektiwiteit aanleiding gee. Aan die hand van resente kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsing identifiseer hierdie studie die hoofkenmerke van die sogenaamde polisiekuil wat belemmerend inwerk op effektiewe werkverrigting.

Hieruit word 'n raamwerk ontwikkel wat gebruik kan word vir die implementering van diversiteitsbestuur. Die studie doen ook voorstelle aan die hand om die bestuur van diversiteit as Organisasie-Ontwikkelingstegniek te optimaliseer. Vir die doeleindes word 'n meetinstrument ontwikkel. Die proefskrif sluit af met 'n uiteensetting van strategieë wat die SA Polisie diens vir die effektiewe bestuur van diversiteit op individuele, groeps, organisasie en interorganisasione vlakke kan implementeer.



## ABSTRACT

Organisation development is an emerging behavioural science discipline. Its goals are to make organisations more effective and to develop individual potential. For this reason organisation development provides a set of methodologies to bring about organisational change and improvement systematically. The techniques introduced by organisation development adhere to a set frame of values.

This research proposes that organisation development, as an evolving discipline, can depend on the management of diversity as a tool for change under certain conditions. Organisations are faced with the problem of surviving a fiercely competitive world. This they have to do with a workforce that is becoming increasingly diverse. Diversity as highlighted in this study, is a complex phenomenon. It does not entail only race and ethnicity as is sometimes believed, but also incorporates aspects like cultural differences and individual preferences. The traditional view of diversity has been assimilation, where race and other differences were standardised in a type of melting pot. In real life groups want to retain their individuality and this is being increased by today's non-hierarchical, collaborate and flexible management styles. The challenge is therefore to acknowledge differences and then to get the same and even more productivity from a diverse workforce as had been the case with the homogeneous workforce. This must be done without artificial programmes, standards or barriers. The limited data strongly suggest that efforts to manage diversity, as undertaken by leading organisations, have been fairly successful in improving performance regarding productivity, absenteeism and turnover. If diversity is ignored or improperly managed, it could become a detractor from performance. On the other hand, if diversity is managed well, organisations will be able to make diversity an asset to performance.

This research shows that the management of diversity can and should be used to change organisation culture and to promote satisfactory performance. In this regard the monoculture of the South African Police Services is described as an example of an organisation culture that hampers the personal growth of its members and thus leads to ineffectiveness.

This study identifies the main characteristics of the so-called police culture that prevents the organisations performance from being effective. It does so in the light of recent quantitative and qualitative research. Out of this a framework is developed that can be used to implement the management of diversity. The study also proposes proposals to utilise the management of diversity as an organisational development technique. For this purpose a measurement instrument is developed. The dissertation concludes with an exposition of strategies that the South African Police Service can implement on individual, group and organisation level, to manage diversity effectively.

## DANKBETUIGING

Dankie aan die volgende:

- Die Skool vir Openbare Bestuur en Beplanning vir die geleenthede, veral Erwin Schwella.
- My familie, vriende en kollegas vir hulle belangstelling asook 'n spesiale dankie aan my vrou Ronel vir daardie heel laaste deurlees.
- Hanlie Swart wat gedurende my studiejare altyd beskikbaar was vir tikwerk en tegniese versorging.

MARIUS FOURIE

Boston, Massachusetts

Desember 2001



**INHOUDSOPGAWE****VOORWOORD****OPSOMMING** I**ABSTRACT** II

|  |               |
|--|---------------|
| <b>HOOFSTUK 1: INLEIDING</b>   | <b>1</b>      |
| 1.1 Algemene oorsig  | 1             |
| 1.2 Probleemstelling   | 3             |
| 1.3 Navorsingdoelstelling en doelwitte   | 4             |
| 1.4 Navorsingsmetodiek   | 5             |
| 1.5 Etiese oorwegings  | 11            |
| 1.6 Onderzoekbegrensing  | 13            |
| 1.7 Faktore wat die ondersoek bemoeilik het                                      | 13            |
| 1.8 Omskrywing van begrippe  | 14            |
| 1.9 Hoofstukindeling   | 19            |
| 1.10 Samevatting   | 20            |
| <br><b>HOOFSTUK 2: ORGANISASIE-ONTWIKKELING AS BASIS VIR DIVERSITEITSBESTUUR</b> | <br><b>22</b> |
| 2.1 Inleiding  | 22            |
| 2.2 Ontstaan van organisasie-ontwikkeling  | 22            |
| 2.3 Definisies van organisasie-ontwikkeling                                      | 24            |
| 2.4 Eienskappe en waardes  | 25            |
| 2.5 Benaderings ten opsigte van organisasie-ontwikkeling                         | 28            |
| 2.6 Organisasie-ontwikkelingstrategieë   | 29            |
| 2.7 Intervensietegnieke ten opsigte van organisasie-ontwikkeling                 | 31            |
| 2.8 Organisasie-transformasie  | 33            |
| 2.9 Die toekoms van organisasie-ontwikkeling                                     | 34            |
| 2.10 Organisasiekultuur  | 37            |
| 2.10.1 Definisie   | 37            |
| 2.10.2 Eienskappe  | 38            |

|   |  |           |
|---|--|-----------|
| 2.10.3  | Hoe kultuur aangeleer word   | 39        |
| 2.10.4  | Instandhouding van organisasiekultuur                                | 40        |
| 2.11  | Polisiekultuur   | 41        |
| 2.11.1  | Gevolge van polisiekultuur   | 45        |
| 2.12  | Die bestuur van diversiteit as OO-intervensie                        | 46        |
| 2.13  | Samevatting  | 48        |
| <b>HOOFSTUK 3: DIVERSITEIT: TEORETIESE PERSPEKTIEWE</b>       |  | <b>50</b> |
| 3.1   | Inleiding  | 50        |
| 3.2   | Die kruks van diversiteit  | 50        |
| 3.3   | Teoretiese agtergrond t.o.v. diversiteitstudies                      | 54        |
| 3.4   | Benaderings t.o.v. diversiteit                                       | 57        |
| 3.5   | Voordele en nadele t.o.v. kulturele diversiteit                      | 60        |
| 3.6   | Verskille: regstellende aksie, waardering en bestuur van diversiteit | 64        |
| 3.7   | Modelle t.o.v. bestuur van diversiteit                               | 67        |
| 3.7.1   | Kulturele elemente volgens Locke se model                            | 68        |
| 3.8   | Kulturele waardes en houdings  | 74        |
| 3.9   | Diversiteitsverbintenisse  | 83        |
| 3.10  | Die kritieke elemente van die bestuur van diversiteit                | 86        |
| 3.11  | Diversiteitskwessies   | 88        |
| 3.12  | Samevatting  | 89        |
| <b>HOOFSTUK 4: STRATEGIEË VIR DIE BESTUUR VAN DIVERSITEIT</b> |  | <b>90</b> |
| 4.1   | Inleiding  | 90        |
| 4.2   | Wêreldsienings ten opsigte van die bestuur van diversiteit           | 90        |
| 4.3   | Noodsaaklikheid van 'n geïntegreerde nasionale diversiteitstrategie  | 94        |
| 4.4   | Organisatoriese strategieë   | 95        |
| 4.5   | Ontwikkeling van diversiteit binne organisasies                      | 97        |
| 4.5.1   | Die ontdekking en herontdekking van diversiteitsprobleme             | 98        |
| 4.5.2   | Versterking van topbestuur se toewyding                              | 100       |
| 4.5.3   | Die kies van oplossings wat by 'n gebalanseerde strategie inpas      | 102       |
| 4.5.4   | Die aandrang op resultate en hersiening van doelwitte                | 106       |



|                    |   |            |
|--------------------|---|------------|
| 4.5.5              | Die aanwending van boublokke om momentum te behou                   | 108        |
| 4.6                | Die rol van menslikehulpbronbestuur                                 | 110        |
| 4.6.1              | Opleiding van bestuurders in diversiteit                            | 112        |
| 4.6.2              | Analisering en versterking van die organisasieklimaat               | 112        |
| 4.6.3              | Skep van 'n visie, strategieë en aksieplanne                        | 113        |
| 4.6.4              | Werwing, retensie en bevordering                                    | 114        |
| 4.7                | Diversiteitsopleiding as strategie                                  | 115        |
| 4.7.1              | Bewustheidsgebaseerde opleiding                                     | 117        |
| 4.7.2              | Vaardigheidsgebaseerde opleiding                                    | 120        |
| 4.8                | Mites ten opsigte van diversiteitsopleiding                         | 122        |
| 4.9                | Die aanbied van diversiteitsopleiding                               | 124        |
| 4.9.1              | Keuringsproses vir opleiers   | 125        |
| 4.9.2              | Voordele en nadele van interne en eksterne opleiers                 | 127        |
| 4.10               | Ontwerp van kulturele opleiding                                     | 128        |
| 4.11               | Diversiteitstrategieë vir opleiers                                  | 129        |
| 4.12               | Teenreaksie by die implementering van diversiteitstrategieë         | 133        |
| 4.12.1             | Hoe 'n teenreaksie ontstaan   | 134        |
| 4.12.2             | Strategieë om 'n teenreaksie te voorkom                             | 136        |
| 4.13               | Samevatting   | 137        |
| <b>HOOFSTUK 5:</b> | <b>DIVERSITEITSKWESSIES IN DIE S.A. POLISIEDIENS</b>                | <b>138</b> |
| 5.1                | Inleiding   | 138        |
| 5.2                | Historiese ontwikkeling   | 138        |
| 5.3                | 'n Definitiewe SAP-kultuur  | 142        |
| 5.4.               | Resente navorsing   | 148        |
| 5.4.1              | Personeelsamestelling   | 148        |
| 5.4.2              | Navorsing deur Doelmatigheidsdienste                                | 152        |
| 5.4.3              | Navorsing deur die Afdeling Nasionale Standaarde en Bestuursdienste | 159        |
| 5.4.4              | Navorsingsbevindings ten opsigte van diversiteitsopleiding          | 161        |
| 5.4.5              | Navorsing deur die European School of Management                    | 162        |
| 5.4.6              | Navorsing oor die verhoudingsvraagstuk in polisiëring               | 163        |



|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 5.4.7 | Navorsingbevindings tydens opleidingsintervensies | 164 |
| 5.4.8 | Navorsing ten opsigte van bestuursopleiding       | 169 |
| 5.5   | Wetlike raamwerk                                  | 176 |
| 5.6   | Riglyne binne die SAPD                            | 183 |
| 5.7   | Diversiteitsinisiatiewe deur die SAPD geloods     | 186 |
| 5.7.1 | Skep van 'n veranderingsmeganisme                 | 187 |
| 5.7.2 | Opleidingsinisiatiewe                             | 190 |
| 5.8   | Afleidings oor diversiteit in die SAPD            | 196 |
| 5.9   | Samevatting                                       | 197 |

## **HOOFSTUK 6: 'N MODEL VIR DIE TOEPASSING VAN DIVERSITEITS-INISIATIEWE IN DIE SAPD**

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 6.1   | Inleiding   | 199 |
| 6.2   | Oorsigtelike perspektief                                    | 199 |
| 6.3   | Geskiktheidsmeetinstrument                                  | 200 |
| 6.3.1 | Definisies en punttoekenningriglyne vir interne geskiktheid | 201 |
| 6.3.2 | Definisies en punttoekenning vir Risiko-vlak                | 203 |
| 6.3.3 | Verklaring ten opsigte van sones                            | 205 |
| 6.4   | Model vir die bestuur van diversiteit                       | 206 |
| 6.5   | Prominentste diversiteitskwessies in die SAPD               | 208 |
| 6.6   | Samevatting   | 209 |

## **HOOFSTUK 7: DIVERSITEITSTRATEGIEË VIR DIE SAPD**

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 7.1       | Inleiding   | 211 |
| 7.2       | 'n Raamwerk om strategieë te rig                                  | 211 |
| 7.3       | Aanbevole strategieë gekoppel met Organisasie Ontwikkelingsvlakke | 215 |
| 7.3.1     | Strategieë gerig op die individu en kleingroep                    |     |
| 7.3.1.1   | Die aanspreek van rassekwessies                                   |     |
| 7.3.1.1.1 | Die ontwikkeling van 'n oriënteringskursus                        |     |
| 7.3.1.1.2 | Loodsing van mentorprogramme                                      |     |
| 7.3.1.1.3 | Induksieprogram   |     |
| 7.3.1.2   | Die aanspreek van kulturele kwessies                              |     |

|                                  |  |            |
|----------------------------------|--|------------|
| 7.3.1.2.1                        | Kruiskulturele opleiding                         |            |
| 7.3.1.2.2                        | Kulturele konsultante                            |            |
| 7.3.1.2.3                        | Daarstelling van diversiteitswerkstuie           |            |
| 7.3.2                            | Strategieë gemik op intergroepsverhoudinge       | 219        |
| 7.3.2.1                          | Die aanspreek van rassekwessies                  |            |
| 7.3.2.1.1                        | Basiese Opleidingskursus                         |            |
| 7.3.2.1.2                        | Mobiele Intervensie Taakspan (MIT)               |            |
| 7.3.2.1.3                        | Skep van 'n hulplyn                              |            |
| 7.3.2.2                          | Die aanspreek van kulturele kwessies             |            |
| 7.3.2.2.1                        | Gevorderde Opleiding                             |            |
| 7.3.2.2.2                        | Kruiskulturele kommunikasie                      |            |
| 7.3.2.2.3                        | Interkulturele Spanbou                           |            |
| 7.3.3                            | Strategieë gemik op organisatorieswe verhoudinge | 227        |
| 7.3.3.1                          | Die aanspreek van rassekwessies                  |            |
| 7.3.3.1.1                        | Skep van 'n gedeelde visie                       |            |
| 7.3.3.1.2                        | Topbestuur se toewyding                          |            |
| 7.3.3.1.3                        | Herstrukturering van Opleidingskomponent         |            |
| 7.3.3.2                          | Die aanspreek van kulturele kwessies             |            |
| 7.3.3.2.1                        | Geïntegreerde menslike hulpbronplan              |            |
| 7.3.3.2.2                        | Deelnemende bestuur                              |            |
| 7.3.3.2.3                        | Eenheid vir die bestuur van diversiteit          |            |
| 7.3.4                            | Strategieë gemik op interorganisasoriese vlak    | 236        |
| 7.3.4.1                          | Die aanspreek van rassekwessies                  |            |
| 7.3.4.1.1                        | Gedragkode                                       |            |
| 7.3.4.1.2                        | Bewusmakingsprogramme                            |            |
| 7.3.4.1.3                        | Oorkoepelende oorsig liggaam                     |            |
| 7.3.4.2                          | Die aanspreek van kulturele kwessies             |            |
| 7.3.4.2.1                        | Uitruilskemas                                    |            |
| 7.3.4.2.2                        | Kulturele sake komitee                           |            |
| 7.3.4.2.3                        | Globale posisionering                            |            |
| 7.4                              | Samevatting                                      | 242        |
| <b>HOOFSTUK 8: SLOTBESKOUING</b> |  | <b>244</b> |
| 8.1                              | Inleiding  | 244        |



|      |                                     |     |
|------|-------------------------------------|-----|
| 8.2  | Die skep van 'n idee                | 244 |
| 8.3  | Organisasie-ontwikkeling as boublok | 246 |
| 8.4  | Diversiteit as verskynsel           | 248 |
| 8.5  | Aanpak van die probleem             | 251 |
| 8.6  | Die SAPD in die spervuur            | 255 |
| 8.7  | Die opstel van 'n diversiteitsmodel | 259 |
| 8.8  | 'n Sterk hoeksteen                  | 260 |
| 8.9  | 'n Toekomsblik                      | 262 |
| 8.10 | Samevatting                         | 262 |

## **BRONNELYS 264**

## **PERSOONLIKE ONDERHOUDE 273**

### **LYS VAN FIGURE**

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Figuur 2.1 | Linking organization development approaches                               | 29  |
| Figuur 2.2 | The broadening Scope of OD  | 30  |
| Figuur 2.3 | Keuse van 'n geskikte intervensie   | 32  |
| Figuur 2.4 | Skakeling tussen OO, bestuur van diversiteit en organisasiekultuur        | 48  |
| Figuur 3.1 | The diverse work force: advantages and challenges                         | 64  |
| Figuur 3.2 | Comparing Affirmative Action, Valuing Differences, and Managing Diversity | 65  |
| Figuur 3.3 | Multikulturele begripsmodel   | 67  |
| Figuur 3.4 | Interaksionele Model  | 72  |
| Figuur 3.5 | Universele diversiteitsmodel  | 74  |
| Figuur 3.6 | Verskille tussen die kulture van Afrika en Europa                         | 82  |
| Figuur 4.1 | Organisational Strategies for Managing Cultural Diversity                 | 96  |
| Figuur 4.2 | Five steps to develop diversity   | 98  |
| Figuur 4.3 | Guidelines for managing diversity   | 111 |
| Figuur 4.4 | Awareness-Based Diversity-Training Model                                  | 119 |
| Figuur 4.5 | Skill-Based Diversity-Training Model                                      | 121 |
| Figuur 5.1 | Menslikehulpbronsamestelling t.o.v. rang                                  | 149 |
| Figuur 5.2 | Menslikehulpbronsamestelling t.o.v. geslag                                | 149 |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Figuur 5.3  | Menslikehulpbronsamestelling t.o.v. bevolkingsgroep | 150 |
| Figuur 5.4  | Menslikehulpbronsamestelling t.o.v. provinsie       | 150 |
| Figuur 5.5  | Verspreiding t.o.v. kategorieë                      | 151 |
| Figuur 5.6  | Verspreiding van ras en geslag                      | 151 |
| Figuur 5.7  | Verspreiding van offisiere                          | 152 |
| Figuur 5.8  | Rangsamestelling                                    | 153 |
| Figuur 5.9  | Geslagsamestelling                                  | 154 |
| Figuur 5.10 | Taalsamestelling                                    | 154 |
| Figuur 5.11 | Ouderdom  | 155 |
| Figuur 5.12 | Etniese samestelling                                | 155 |
| Figuur 5.13 | Kwalifikasies                                       | 156 |
| Figuur 5.14 | Inspraak in verandering                             | 156 |
| Figuur 5.15 | Die lewer van bydraes                               | 157 |
| Figuur 5.16 | Diskriminasie                                       | 157 |
| Figuur 5.17 | Vorm van diskriminasie                              | 158 |
| Figuur 5.18 | Wie diskrimineer                                    | 158 |
| Figuur 5.19 | Optredes  | 159 |
| Figuur 5.20 | Voorkeurpraktyke                                    | 165 |
| Figuur 5.21 | Hindernisse   | 165 |
| Figuur 5.22 | Stappe teen oortreders                              | 166 |
| Figuur 5.23 | Uitroei van diskriminasie                           | 166 |
| Figuur 5.24 | Godsdienstverdraagsaamheid                          | 167 |
| Figuur 5.25 | Houding teenoor vroue                               | 167 |
| Figuur 5.26 | Houding teenoor homoseksuele                        | 168 |
| Figuur 5.27 | Houding teenoor voorkoms                            | 168 |
| Figuur 5.28 | Wit en swart vooroordele                            | 174 |
| Figuur 5.29 | Van 'n Mag na 'n Diens                              | 190 |
| Figuur 5.30 | Vlakke van rassisme, seksisme en klassisme          | 195 |
| Figuur 6.1  | Roetekaart  | 200 |
| Figuur 6.2  | Geskiktheidsmeetinstrument                          | 201 |
| Figuur 6.3  | Diversiteitsmodel vir SAPD                          | 207 |
| Figuur 7.1  | Raamwerk vir strategieë                             | 212 |
| Figuur 7.2  | Intervensie voorstelle                              | 215 |

**BYLAES**

| <b>Bylae</b> | <b>Titel</b>                            |
|--------------|---|
| Bylae A      | Vraelys: Athlone-distrik                |
| Bylae B      | Oorsiglys vir Gelykwaardigheid: Vraelys |



## HOOFSTUK 1

### INLEIDING

#### 1.1 Algemene oorsig

Diversiteit, veral kulturele diversiteit, neem wêreldwyd ongekend toe binne organisasies. Die arbeidsmag van die toekoms word al hoe meer divers in dimensies soos ras, geslag en nasionaliteit. Internasionale organisasies maak verder gebruik van sogenaamde kruiskulturele spanne as basis vir kompetisie. As die toenemende uitbreiding van globale markte hierby gevoeg word, besef 'n mens dat diversiteit nie geïgnoreer kan word nie.

Indien diversiteit geïgnoreer word, kan dit tot ernstige konflik en onproduktiwiteit binne organisasies lei. Mense met verskillende waardes, norme en agtergronde word toenemend binne organisasies saamgesnoer, terwyl die kliënte ook al hoe meer divers word. Die voorafgaande is in sekere omstandighede 'n teelaarde vir wanpersepsies en gevolglike spanningsituasies, aangesien diversiteit nie altyd korrek bestuur word nie.

Suid-Afrika, wat tans die internasionale arena toenemend betree, word ook hierdeur beïnvloed. Nie dat diversiteit iets nuuts vir hierdie land is nie: Suid-Afrika bestaan uit 'n kaleidoskoop van mense. Hierdie mense is in die verlede onder andere as gevolg van 'n beleid van apartheid, waarin ras die kriterium was, in opponerende kampe verdeel. Diversiteit, geskoei op rassisme, vooroordeel en gevolglike diskriminasie, is 'n kwessie wat die Suid-Afrikaanse samelewing onder groot druk plaas en tot spanning lei.

Die hoop het ontstaan dat die eerste demokratiese verkiesing op 27 April 1994 die mense van Suid-Afrika in een nasie sal verenig en dat mense mekaar toenemend sal aanvaar, ongeag afkoms of affiliasie. Dit blyk dat daar nie met die diversiteit van die samelewing tred gehou is nie en dat die idee van een “reënboognasie” nie so maklik bereikbaar is nie.



Mense is nog steeds verdeeld, en die kultuurverskille tussen mense veroorsaak dat hulle moeilik versoenbaar is. Minderheidsgroepe en andere se regte word nog steeds misken, terwyl vooroordeel algemeen voorkom. Alle sektore van die samelewing word geraak en dit is ook die geval in die openbare sektor waar diversiteit daagliks tot probleemsituasies lei. Mense wat tradisioneel uitgesluit was uit die witboordjie-arbeidsmag, byvoorbeeld die swart, bruin en Indiër groeperings in Suid-Afrika, betree tans toenemend hierdie terrein. Daar is 'n al hoe groter aandrang dat alle werkers gelyke regte behoort te hê, en groepe soos homoseksuele, enkelouers en gestremdes begin al hoe meer druk toepas dat organisasies hulle eiesoortigheid behoort te erken.

In die openbare sektor kry die werksaamhede van die Suid-Afrikaanse Polisiediens (SAPD) dikwels hoë prominensie. Hierdie instelling het, ten spyte van pogings om dit te verander, nog steeds 'n legitimiteitskrisis en word voortdurend van partydige of onprofessionele optrede beskuldig. Die polisie word ondermeer daarvan beskuldig dat hulle samestelling nie verteenwoordigend van die gemeenskap is nie en dat sekere rasse-groepe nog steeds, veral by senior posisies, uitgesluit word. Dit wil ook voorkom of hierdie instelling ernstige bestuursprobleme ondervind, wanneer die personeel se gedrag aan die hand van griewe-uitsprake, dissiplinêre oortredings, protesaksies en ander interne probleme ontleed word.

Alhoewel verskeie pogings aangewend word om 'n verandering ten opsigte van bestuurstyl te bewerkstellig, byvoorbeeld die uitfasering van paramilitarisme en die wegbeweeg van 'n outokratiese bestuurstyl na 'n meer demokratiese bestuurstyl, blyk dit dat hierdie pogings nog nie die gewenste resultate behaal het nie. Dit blyk verder dat rassisme en seksisme nog in 'n groot mate aanwesig is en dat veral kulturele diversiteit binne die polisie konflik aanwakker. Gepaardgaande hiermee is daar boonop 'n stygende misdaadtendens in die Suid-Afrikaanse samelewing en 'n onvermoë aan die kant van die polisie om misdaad effektief te bekamp. Al hierdie faktore plaas die organisasie onder groot druk om hulle sake agtermekaar te kry.

Aangesien mense die polisie se belangrikste bate is, is dít veral waarop hier gefokus behoort te word. Die effektiefste bestuurstyl(e) vir die gegewe omstandighede behoort daartoe by te dra om die polisie effektief te laat funksioneer. Gesonde



bestuursbeginsels wat daarop gemik is om personeel menswaardig te behandel en die beste uit mense te verkry, behoort geïmplementeer te word. Sodanige optrede sal tot voordeel van die organisasie, die samelewing en die land strek.

Aangesien die ignoreer van diversiteit daartoe kan lei dat gesonde bestuursbeginsels skade ly, is dit belangrik om ook op die bestuur van diversiteit te fokus. Dit beteken dat organisasies vir heterogeniteit voorsiening behoort te maak deur 'n verskeidenheid inisiatiewe op bestuurs-, organisatoriese en interpersoonlike vlakke, te ontwikkel. Die werkplek behoort dus 'n plek te wees waar diversiteit gewaardeer en so bestuur word dat elke werker welkom voel, ongeag afkoms.

Daar word gesê dat Suid-Afrika nie 'n effekleurige kombes, gemaak uit 'n ononderbroke stuk materiaal van een kleur en tekstuur, is nie; dit is eerder 'n lappieskombes— met verskillende dele, verskillende kleure, verskillende groottes, alles saamgeweef en verbind met 'n gemeenskaplike draad. Die uitdaging om as 'n span saam te werk vir 'n beter toekoms, behels dat mense mekaar sal verstaan en begryp en wedersydse begrip vir mekaar sal toon. Die bestuur van diversiteit bied dus 'n uitdaging vir die leiers van die 21ste eeu.

## **1.2 Probleemstelling**

Dit is noodsaaklik dat diversiteit bestuur sal word om sodoende die grootste voordeel vir die organisasie, in hierdie geval die SAPD, te verkry. 'n Studie van diversiteit op sigself is kompleks as gevolg van die ingewikkeldheid en veranderlikheid van die mens, aangesien interaksies hierdeur beïnvloed word. Die bestuur van diversiteit is verder ook 'n onlangse konsep wat nog ongetoets is ten opsigte van die breë dimensies van bestuur.

Die fokus van hierdie studie val op die bestuur van diversiteit binne die SAPD. Hierdie algemene stelling lei noodwendig tot sekere vrae, wat soos volg geformuleer kan word:

- Wat is die aard en omvang van diversiteit in die SAPD, met ander woorde wat behels die diversiteitsvraagstuk?



- Hoe beïnvloed diversiteit die doeltreffende funksionering van die SAPD?
- Wat is die impak van aspekte soos kulturele diskriminasie en vooroordele op die individu en die organisasie?
- Wat is die standpunte van die bestuurskader van die SAPD ten opsigte van die bestuur van diversiteit?
- Watter bestuursmodel behoort die SAPD ten opsigte van diversiteit te volg?

### **1.3 Navorsingsdoelstelling en doelwitte**

Die navorsingsdoelstelling is om ondersoek in te stel na die inwerkingstelling van 'n model vir die bestuur van diversiteit in die SAPD. So 'n model sal die volgende doelwitte nastreef:

- 'n Ondersoek na die teoretiese standpunte ten opsigte van diversiteitsbeskouinge en bestuursbenaderings wat daarmee gepaardgaan.
- Die bepaling van diversiteitsvraagstukke in die SAPD, soos byvoorbeeld die omvang van rassisme en seksisme.
- Die ontwikkeling van 'n model vir die bestuur van diversiteit in die SAPD.
- Die bepaling van tegnieke wat aangewend kan word om diversiteit te bestuur.
- Die formulering van voorstelle oor hoe bestuurders in die SAPD diversiteitskwessies suksesvol kan hanteer.
- Illustrasie van hoe diversiteitsopleiding tot 'n individu se selfkennis, selfbeeld en selfaktualisering kan bydra.
- Vermindering van interpersoonlike konflik tussen lede namate respek vir diversiteit toeneem.

- Die verbetering van verhoudinge, gebaseer op wedersydse respek en toenemende werkerskennis van diversiteitskwessies.

#### 1.4 Navorsingsmetodiek

Wetenskaplike navorsing word deur Smit (1993:3) omskryf as: "...'n kritiese en doelgerigte handeling, wat die versameling van data en nuwe feite as doel het en ook die korrekte en standhoudende interpretasie daarvan nastreef. Dit het ook ten doel om bestaande uitgangspunte of teorieë in die lig van nuut verkreeë kennis te herevalueer en te herinterpreteer. Navorsing behels dus 'n voortdurende soeke na nuwe kennis en insig deur middel van 'n wetenskaplike beplande, en gefundeerde handeling."

In hierdie navorsing is van beide *kwalitatiewe* sowel as *kwantitatiewe* metodes gebruik gemaak, alhoewel daar 'n groter geneigdheid tot eersgenoemde is.

Mouton en Marais (1989:157) voer aan dat kwantitatiewe navorsing onder meer geformaliseer, eksplisiet, gekontroleer en afgebaken is en wat hierdie aspekte betref, gevolglik ooreenkomste met die werkswyse van die natuurwetenskappe vertoon. Kwalitatiewe navorsing, daarteenoor, is nie so streng geformaliseer en so eksplisiet nie, terwyl die reikwydte minder begrens is en die werkswyse meer filosoferend is as wat die geval by kwantitatiewe navorsing is.

Indien 'n vergelyking tussen die kwalitatiewe en kwantitatiewe benaderings getref word, blyk dit dat dit veral die hantering van konsepte en die aanwending van hipoteses is wat verskil. Volgens Mouton en Marais (1989:162) is daar by kwalitatiewe navorsing, wat die konsepte betref, 'n surplus betekenis, dit wil sê, 'n konsep kan op verskeie wyses geïnterpreteer word, en intuïtiewe ervaring kan vir etikettering aangewend word. Dit dui daarop dat konsepte in kwalitatiewe ondersoeke dikwels konnotatiewe betekenis sal dra, terwyl dit by kwantitatiewe benaderings eerder denotatief sal wees.

Ook by die aanwending van hipoteses is daar volgens Mouton en Marais (1989:163) belangrike verskille. By die kwalitatiewe navorsingsbenadering is hipoteses:



- dikwels verswyg of slegs in die vorm van 'n algemene navorsingsdoel gestel;
- ontluikend ("emerging") uit die ontwikkeling van die ondersoek; en
- dikwels nie verwerpbaar nie.

By die kwantitatiewe navorsingbenadering is hipoteses:

- eksplisiet gestel, minstens in die vorm van 'n navorsingsvraag;
- vooraf geformuleer; en
- verwerpbaar.

Ook ten opsigte van waarneming verskil die kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsingswyses. Kwalitatiewe waarneming is subjektiverend teenoor kwantitatiewe waarneming wat objektiverend is. Die kwalitatiewe navorser is verder tot 'n groot mate by die verskynsel betrokke, terwyl die kwantitatiewe navorser van 'n afstand daarna kyk. Die kwalitatiewe navorsers sal verder van deelnemende waarneming gebruik maak, terwyl die kwantitatiewe navorser eerder van gestruktureerde, objektiewe en gestandaardiseerde waarnemingstegnieke gebruik sal maak. Dit kom dus daarop neer dat kwalitatiewe benaderings relatief oper en wyer in die aanpak van vraagstukke is as kwantitatiewe benaderings (Mouton en Marais, 1989:164-165).

Aangesien daar in hierdie proefskrif 'n neiging na die kwalitatiewe benadering is, word hipoteses nie eksplisiet uitgespel nie, maar blyk dit wel implisiet uit die navorsingsprobleemstelling, asook die doelstelling en doelwitte. 'n Waarde-georiënteerde benadering met 'n filosoferende aanslag word gevolg en daar word wegbeweeg van streng geformaliseerde en uitgespelde prosedures. Daar is ook sprake van ontluikende (emergent) hipoteses indien die diversiteitsvraagstukke in die SAPD ondersoek, ontleed en bespreek word. Voorlopige aannames word gemaak, byvoorbeeld dat die SAPD ernstige diversiteitsprobleme het en dat kwessies soos rassisme en seksisme in hoë mate aanwesig is.

Om te beweer dat die kwalitatiewe benadering 'n maklike navorsingsuitweg is, is onwaar. Huysamen (1993:171) skryf die volgende: "Om die sogenaamde



kwalitatiewe navorsingsbenaderings as makliker plaasvervangers van die sogenaamde kwantitatiewe benaderings te beskou, sou op 'n gevaarlike misverstand berus. In die kwantitatiewe metodes is daar 'n hele arsenaal van wigte en teenwigte beskikbaar wat die navorser help om bedreigings teen onverantwoorde gevolgtrekkings af te weer." Die kwalitatiewe navorser wat nie oor hierdie formele wigte en teenwigte beskik nie, moet dus as te ware die funksie van 'n kontrolegroep oorneem om teenverklarings uit te skakel. Dit plaas gevolglik 'n groter onus op die kwalitatiewe navorser om geloofwaardig en deeglik te wees.

Dit is algemeen bekend dat die filosofiese benadering, onderliggend aan die natuurwetenskaplike metode, as die *positivisme* bekend staan. Mettertyd het sommige navorsers teen hierdie benadering in opstand gekom, in 'n beweging wat as die *anti-positivisme* bekend staan. Laasgenoemde groep het 'n weerstand teen die verheffing van die natuurwetenskaplike metode as norm in sosiale en geesteswetenskaplike navorsing gemeen. Die verskillende beskouings vind uiting in die verskillende definisies van hul vakgebied en lei tot verskillende navorsingsontwerpe en -metodes. Hierdie botsende standpunte staan ook bekend as die *paradigma-oorloë* (Huysamen, 1993:17-19).

Wat die navorsingsontwerp en -metodes betref, laat Huysamen (1993:173) hom soos volg uit: "Terwyl die positivistiese benadering vereis dat daar op 'n navorsingsontwerp besluit word vóór met die insameling van die gegewens begin word, wend die anti-positiviste hulle gewoonlik tot 'n sogenaamde ontluikende (emergent) ontwerp. Dit beteken dat die navorser sy of haar data-insamelingsprosedures tydens die ondersoek kan aanpas om voordeel te trek uit inligting waarvan hulle eers gedurende die ondersoek bewus geword het." In hierdie proefskrif is die benadering anti-positivisties, met die klem op hipoteses wat ontluikend van aard is.

Vir die evaluering van bestaande kennis en die ontwikkeling van nuwe teorieë, soos wat hierdie proefskrif beoog, sal verskillende databronne aangewend word. Volgens Mannheim (in Mouton en Marais, 1989:76) kan databronne in die geesteswetenskappe in twee hoofkategorieë verdeel word, naamlik:



- Menslike gedrag en menslike eienskappe;
- Produkte van menslike gedrag en menslike eienskappe.

Menslike gedrag en menslike eienskappe kan dan weer in twee subkategorieë onderskei word, naamlik *verbale gedrag* wat deur metodes van indirekte waarneming waargeneem kan word (soos vraelyste, onderhoude en projektiewe tegnieke) en *waarneembare gedrag* waar metodes van direkte waarneming gebruik word om data in te samel, byvoorbeeld deur gestruktureerde of deelnemende waarneming.

Produkte van menslike gedrag en menslike eienskappe kan ook in twee subkategorieë verdeel word, naamlik *fisiese spore* en *argivale bronne*. *Fisiese spore* word omskryf as enige soort fisiese getuigenis wat van vroeëre menslike gedrag oorgebly het, byvoorbeeld bandopnames en video-opnames. *Argivale bronne* (ook bekend as *dokumentêre bronne*) verwys na die omvangryke versameling rekords, dokumente, biblioteekversamelings en massamediamateriaal wat beskikbaar is.

Ten opsigte van hierdie proefskrif is beide kategorieë van databronne (menslike gedrag en menslike eienskappe / produkte van menslike gedrag en menslike eienskappe) aangewend om objektiwiteit te bevorder. Die volgende data-insamelingsmetodes, soos deur Huysamen (1993:143-156) en Nichols (1991:11-17) voorgehou, is aangewend:

- **Regstreekse, stelselmatige waarneming**

Deur hierdie metode word die gedrag waarop die navorsingsprojek toegespits is, regstreeks en op stelselmatige wyse waargeneem. Met *stelselmatige waarneming* word bedoel dat dit repliseerbaar is, met ander woorde dit kan ook deur ander onafhanklike waarnemers waargeneem word. Hierdie tipe waarneming kan veral gebruik word om nie-verbale gedrag te toets en die waarnemer is in werklikheid die meetinstrument. 'n Voordeel van hierdie data-insamelingsmetode is dat dit die gedrag wat bestudeer word, eerstehands vaslê, in teenstelling met onderhoude en vraelyste. Soos Nichols (1991:14) dit stel: "Sometimes the best way of finding out something is simply to go and look".



Die navorser het deur die jare van op 'n afstand, maar ook as aktiewe deelnemer, die gedrag van sy kollegas waargeneem deur hulle met en sonder voorbedagte rade "dop te hou" om sodoende sekere afleidings te maak. Dit het hom deur die jare in staat gestel om 'n redelike indruk te kan kry van die aktiwiteite van lede van die SAPD. Dit het egter die nadeel dat dit sy toetsresultate kon beïnvloed het en daarom is swaarder op ander metodes geleun.

- **Persoonlike besoeke**

Volgens hierdie tegniek besoek onderhoudvoerders respondente tuis of by hulle werkplek om gegewens in te win. Gestruktureerde en ongestruktureerde onderhoude word tydens sulke besoeke gevoer. Tydens *gestruktureerde onderhoude* word vrae volgens 'n vooraf opgestelde vraelys gestel, terwyl daar by 'n *ongestruktureerde onderhoud* nie 'n skedule opgestel word nie. Onderhoude tussen hierdie twee uiterstes word *semi-gestruktureerd* genoem.

Verskeie gestruktureerde en ongestruktureerde onderhoude is met lede van die SAPD gevoer, asook met persone buite die polisiediens wat oor 'n sekere mate van kundigheid oor polisie-aangeleenthede beskik. Laasgenoemde word deur Nichols (1991:13) as "key informants" (sleutelinformante) beskryf. Die navorser het in heelwat gevalle hierdie mense as 'n klankbord gebruik om sy eie bevindings en gevolgtrekkings te evalueer.

- **Groepstoepassing**

*Groepstoepassing* is 'n tegniek wat met groot vrug deur die navorser aangewend is. Dit vind plaas wanneer die populasie waarin die navorser belangstel, ooreenstem met een of ander groep wat as 't ware fisiek in een lokaliteit vasgevang is. Gestandaardiseerde toetse, houdingskale en opnamevraelyste kan dan gelyktydig met almal afgeneem word.

Die skrywer was as dosent by die Kollege vir Gevorderde Opleiding (KVGO) in die Paarl in 'n gunstige posisie om kursusgangers wat verteenwoordigend was van die inwoners van die verskillende provinsies van die RSA in een lokaal te toets. Kursusgangers is oor die algemeen in klasse (groepe) bestaande uit 20 tot 40



mense ingedeel en die kursusse het gewissel tussen enigiets van een tot tien weke, afhangende van watter kursus en op watter vlak dit aangebied is. Die kursusgangers was nie vir die volle termyn van die kursus tot die navorser se beskikking nie, maar oor tydperke van een tot drie dae aaneenlopend.

- **Telefoonskakeling en posversending**

*Telefoonskakeling* (onderhoude word telefonies gevoer) en *posversending* (vraelyste word aan respondente gepos met die versoek om dit te voltooi en terug te pos of te faks) is slegs by uitsondering in hierdie proefskrif gebruik. Die rede hiervoor is dat die navorser dit nie nodig gevind het om dit as tegniek te optimaliseer nie, aangesien al die respondente maklik deur die navorser bereik kon word.

- **Groepdiskussies/-samesprekings**

*Groepdiskussies/-samesprekings* is nog 'n metode wat tydens die huidige navorsing aangewend is. Volgens hierdie metode fasiliteer of lei die onderhoudvoerder 'n gesprek tussen 'n klein groepie mense, bestaande uit ongeveer ses tot tien mense wat in die onderwerp (in hierdie geval diversiteit) belangstel. Wyd uiteenlopende opinies word gelug en bespreek, terwyl openlikheid aangemoedig word.

As dosent wat op 'n volwasseleermetode doseer, was die navorser in staat om hierdie tegniek gedurende die navorsingstydperk met sukses toe te pas. Hy kon kursusgangers in 'n klassituasie in sindikate verdeel en deur sekere probleme aan hulle te stel, verskeie oplossings daarvoor vind. Die volwasse leerders leer dus uit mekaar se ondervinding en voorsien die navorser in die proses van waardevolle inligting.

- **Deelnemende waarneming**

Hierdie metode, soos deur Huysamen (1993:175) beskryf, is ook toegepas. Dit behels dat die navorser vir 'n uitgebreide tydperk die daaglikse ervarings van 'n groep, gemeenskap of organisasie meemaak en daaroor verslag doen. Die navorser is deel van die binnekring en ondervind ervarings eerstehands. Die navorser het in hierdie geval 'n tweeledige rol, naamlik dié van "ervaarder" en



optekenaar. Die deelnemende waarnemer moet tydens navorsing op sy of haar ervaring, kundigheid en intuïsie staatmaak.

Die skrywer het gedurende 15 jaar diens as lid van die SAPD 'n ryke ervaringsveld ten opsigte van die organisasie opgebou. Op grond hiervan is hy in 'n kultuur waar buitestanders nie maklik aanvaar word nie, geheel en al as lid van die groep beskou, wat hom in 'n ideale posisie geplaas het om van deelnemende waarneming as tegniek gebruik te maak.

- **Dokumentêre bronne**

Daar is swaar gesteun op dokumentêre bronne. Dokumente wat klem plaas op 'n gedetailleerde, empatiese beskrywing van die ondervindings van individue of die geskiedenis van groepe of organisasies, is gebruik. Dokumentêre bronne het die voordeel dat verskynsels oor 'n lang tydperk bestudeer kan word en ander navorsers se resultate geëvalueer kan word. Tydens die raadpleging van dokumentêre bronne is daar deeglik onderskei tussen *primêre bronne*, wat die oorspronklike waarnemings van skrywers self bevat, en *sekondêre bronne*, wat nie oor oorspronklike waarnemings rapporteer nie.

Bronne oor diversiteits- en bestuursonderwerpe is onder meer geraadpleeg. Daar is van beide amptelike en nie-amptelike dokumente en statistieke gebruik gemaak. Eersgenoemde word van owerheidsweë uitgereik, met ander woorde in hierdie geval deur die SAPD, en laasgenoemde verwys na dit wat nie deur die owerheid gepubliseer word nie. Daar is ook gebruik gemaak van bronne wat deur individue binne die organisasie geskryf is, maar wat nie binne die definisie van “amptelik” val nie.

## **1.5 Etiese oorwegings**

Navorsers het nie onbeperkte regte as dit by navorsing kom nie. Die studie-objek by sosiale en gedragwetenskappe is die mens self, en die mens het onder andere sekere regte waarop nie inbreuk gemaak kan word nie. Proefpersone is daarop geregtig om met respek, eerbied en hoflikheid behandel te word. Dit is byvoorbeeld oneties om mense te dwing om aan navorsing deel te neem, en die strewe moet



eerder vrywillige, oorwoë deelname wees. Sekere tegnieke, byvoorbeeld deelnemende waarnemingsondersoeke, vereis dikwels dat die proefpersone sonder hul toestemming betrek word (Huysamen, 1993:184-185).

Die *American Psychological Association* (APA) verskaf sekere riglyne wat gevolg kan word, sou vooraf verkryging van toestemming die navorsingsondersoek kelder. *Misleiding* sou dan, volgens Huysamen (1993:1987), in sulke situasies aanvaarbaar wees indien:

- die navorsingsdoelwit van groot belang is en nie sonder misleiding bereik kan word nie;
- die proefpersone, wanneer hulle in 'n later stadium daarvoor ingelig sou word, die prosedures as billik sal beskou;
- die proefpersone hulle te enige tyd kan onttrek, of eis dat hulle gegewens weerhou word indien die misleiding bekend word; en
- navorsers die volle verantwoordelikheid aanvaar om nadelige gevolge van deelname deur proefpersone op te spoor en te verwyder.

Die skrywer, soos reeds gemeld, was as dienende lid van die SAPD in 'n ideale posisie om proefpersone - medelede van die SAPD - se daaglikse aktiwiteite sonder hulle medewete te bestudeer. Alhoewel hierdie nie-mededeling nie soseer die geval by vraelyste is nie, is dit wel so wat deelnemende waarneming betref.

Die skrywer het dus in enkele gevalle tydens hierdie navorsing van misleiding gebruik gemaak deur nie die proefpersone in te lig nie. Dit is gedoen met inagneming van die riglyne soos deur die APA neergelê. Waar moontlik, is die name van proefpersone weerhou om verleentheid te voorkom. Daar is veral daarteen gewaak om inbreuk te maak op die reg van die individu tot privaatheid en waardige behandeling en die welsyn van proefpersone is voortdurend voor oë gehou.



Die skrywer was ook deel van 'n organisasie waarin posisie in die hiërargie sekere voorregte teweegbring. So het offisiere in die polisie byvoorbeeld meer regte en magte as onder-offisiere. As 'n dosent by gemelde kollege kon die navorser dus sy rang en posisie gebruik om proefpersone "teen hulle sin" aan sekere navorsingstegnieke te laat deelneem. Om etiese redes het dit volgens die skrywer se waarneming nie gebeur nie en is proefpersone eerder as deelnemers of vennote in die navorsing beskou. Daar word na sulke persone verwys as *navorsingsgenote* (vgl. Huysamen 1993:184).

## 1.6 Onderzoekbegrensing

Ruimtelik behels die onderzoekbegrensing die grense van die RSA, en sluit dit al tien polisie-agentskappe in wat sedert 1 April 1995 met die Suid-Afrikaanse Polisie (SAP) in die Suid-Afrikaanse Polisie diens (SAPD) saamgesmelt het, naamlik Bophuthatswana, Ciskei, Gazankulu, Kangwane, Kwandebele, Kwazulu, Lebowa, Transkei, Qwa-Qwa en Venda. Navorsing voor hierdie samesmelting of amalgame, soos dit in polisiegeledere bekend staan, het slegs betrekking op die voormalige SAP. Daar is dus twee tydperke in gedrang, wat onderskei word deur die terme **SAP** en **SAPD**. Kwantitatief sluit dit elkeen in wat as 'n werknemer van die SAP en SAPD kwalifiseer en wat as 'n proefpersoon aan die navorsing deelgeneem het. Die navorsingstydperk loop slegs tot einde 1998 en erkenning word daaraan gegee dat van die aspekte, soos in die navorsing uitgewys, reeds aangespreek mag wees.

## 1.7 Faktore wat die ondersoek bemoeilik het

Alhoewel die proefpersone oor die algemeen positief teenoor die navorsing gestaan het, het die veranderende klimaat waarin die Suid-Afrikaanse samelewing en ook die SAPD hul bevind, navorsing bemoeilik – 'n geval van wat vandag geld, is môre nie meer van toepassing nie. Die politieke verlede en veranderinge het veroorsaak dat toetspersone uit vrees vir moontlike kompromittering nie altyd openlik wou praat nie. Die organisasie het 'n geskiedenis waar lede belet is om uitlatings aan die media en ander instansies te maak, en dit dra by tot suspisie onder lede as sekere indringende vrae gevra word.



Die tendens van politieke korrektheid het sedert 1994 tot 'n sekere mate na die polisie oorgespoel en dit het daartoe gelei dat lede somtyds stellings gemaak of antwoorde verskaf het wat nie altyd hulle werklike sienings weerspieël het nie. Die skrywer moes dus eers seker maak dat dit nie die geval is nie, voordat response aanvaar kon word. Lede van die SAPD is verder geografies orals binne die land se grense verspreid, wat dit onmoontlik gemaak het om 'n verteenwoordigende groep lede in elke provinsie in hul unieke werksomgewing te spreek.

## 1.8 Omskrywing van begrippe

Alhoewel die betekenis van die meeste begrippe in hierdie proefskrif duidelik is uit die teks en die konteks waarbinne dit gebruik is, is dit tog nodig om die volgende begrippe te definieer:

- **Stereotipering**

Volgens Sears, Peplau en Taylor (1991:398) is stereotipes die kognitiewe komponent van groepsantagonisme wat neerkom op die siening dat sekere persoonlike kenmerke deur mense in 'n spesifieke groep of sosiale kategorieë ingedeel word. Sodanige stereotipes beïnvloed gewoonlik persepsies ten opsigte van individuele lede van die buitengroep. Allport (1979:191) definieer *stereotipering* as "... an exaggerated belief associated with a category. Its function is to justify (rationalize) our conduct in relation to that category...".

Radelet (1986:156) beskou stereotipering as een van die werktuie (tools) van vooroordeel en skryf in hierdie verband: "It is a sweeping generalization regarding an entire group or category: Norwegians are giants, Englishmen lack a sense of humor, Police Officers are corrupt, and so on." Skrywers omskryf stereotipering soms as 'n "prentjie in die kop", "n kortpad vir denke" en "om na alle lede van 'n groep te kyk asof hulle eenders is" (Radelet, 1986:156). Cox (1994:88) skryf dat stereotipering 'n proses is waar individue as lede van 'n groep beskou word en dat die inligting wat ons omtrent so 'n groep stoor, aan 'n individu toegeskryf word.



- **Vooroordeel**

Die *New English Dictionary* (Allport, 1979:6) definieer *vooroordeel* volgens 'n negatiewe sowel as 'n positiewe strekking, naamlik, "'n gevoel, gunstig of ongunstig ten opsigte van 'n persoon, of ding, voorafgegaan deur of nie gebaseer op werklike ondervinding nie".

Allport (1979:7) formuleer sy eie definisie soos volg: "An avertive or hostile attitude toward a person who belongs to a group, simply because he belongs to that group, and is therefore presumed to have the objectionable qualities ascribed to the group."

Radelet (1986:152) sluit hierby aan as hy skryf dat vooroordeel 'n houding is wat met verwysing na voorwerpe, persone, groepe of waardes, en op grond van beperkte inligting, assosiasie of ondervinding geformuleer word. Aangesien vooroordeel dus met 'n houding te make het, sluit dit beide 'n aksie-element (diskriminasie) en 'n emosionele element (intense gevoelens in verband met die voorwerp van die vooroordeel) in. Pettigrew (in Cox 1994:64) skryf die volgende: "Prejudice refers to attitudinal bias and means to prejudge something or someone on the basis of some characteristic."

In sy eenvoudigste vorm kom vooroordeel daarop neer dat dit beteken om negatief van andere te dink sonder behoorlike regverdiging. Dit is dus 'n vooroordeel of 'n oordeel wat prematuur gevorm word sonder om tersaaklike feite in ag te neem. Dit belemmer objektiwiteit en lei tot veralgemenings en oorkategorisering.

- **Diversiteit**

*Diversiteit* word volgens 'n amptelike bron van die SAPD (*Making Diversity Work*, 1995:3) gedefinieer as: "The otherness, or those human qualities that are different from our own, and which make people different along one or several dimensions, such as ethnicity, age, gender, race, etc."

Diversiteit impliseer dus verskille in mense gebaseer op hulle identifisering met verskillende groepe. Volgens Carnevale en Stone (1994:22-24) behels diversiteit 'n



"proses van erkenning van verskille deur aksie." In organisasies behels dit die verwelkoming van heterogeniteit deur die ontwikkeling van 'n verskeidenheid van inisiatiewe op bestuurs-, organisatoriese en interpersoonlike vlakke.

Daniel (1994:14) meen dat diversiteit en multikulturalisme die erkenning en doeltreffende gebruik van mense van verskillende geslagte, ouderdomme, fisiese eienskappe, kleure, waardes, tale en nasionaliteite insluit. Die erkenning dat verskille bestaan, behoort nie tot spesiale behandeling aanleiding te gee nie en beteken ook nie sekere mense is sleg en ander goed nie. Dit beteken ook nie 'n mens behoort sy of haar eie kultuur, of dit wat eie aan hom en haarself is, ter wille van ander prys te gee nie. Dit beteken eerder om ander se eiesoortigheid te erken en te respekteer.

- **Diversiteitskwessies**

In hierdie studie verwys die term *diversiteitskwessies* na al die negatiewe aspekte wat met diversiteit geassosieer word en wat, as dit nie behoorlik bestuur word nie, ernstige reperkussies vir organisasies kan inhou. Diversiteitskwessies veroorsaak spanning en negatiewe konflik en kan daartoe lei dat organisasies ernstige disfunksies het. Dit sluit aspekte soos rassisme, geslagskwessies, seksuele teistering, asook sekere kwessies rondom ouderdom, seksuele oriëntasie en gestremdheid in.

- **Bestuur van diversiteit**

Thomas (in Cox 1994:16) definieer die *bestuur van diversiteit* as: "Managing in such a way as to get from a heterogeneous work force the same productivity, commitment, quality and profit that we got from the old homogeneous work force." Cox (1994:11) se eie definisie lui soos volg: "Planning and implementing organizational systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized while its potential disadvantages are minimized."



Die doelwit van die *bestuur van diversiteit* is dus om die vermoë van alle werknemers om tot die organisasie se doelwitte by te dra te optimaliseer, en om hulle toe te laat om hulle volle potensiaal te bereik, ongeag geslag, ras of enige ander affiliasie. Beide die organisasie en die individu moet baat vind.

- **Rassisme**

Volgens 'n amptelike bron van die SAPD (*Making Diversity Work*, 1995:44) word *rassisme* gedefinieer as "...any attitude or action of a person or institutional structure which subordinates a person or group because of his or her colour...". Daar kan twee vorme van rassisme onderskei word, naamlik: *persoonlike* of *individuele* rassisme, wat na die vooroordele en diskriminerende gedrag van individue teenoor sekere groepe mense verwys, en *institusionele* rassisme, wat na die beleid van gemeenskappe, skole, sakeondernemings en ander groepe en organisasies wat geleenthede van ander rasse-groepe beperk of hulle dit ontnem, verwys.

- **Diskriminasie**

Allport (1979:51) haal die volgende definisie van *diskriminasie* aan: "Discrimination comes about only when we deny to individuals or groups of people equality of treatment which they may wish." Dit vind plaas wanneer stappe gedoen word om ander lede van 'n uitgroep toegang tot sekere plekke of voorregte te weier. 'n Amptelike SAPD-bron (*Making Diversity Work*, 1995:45) definieer dit as: "Making a difference in treatment on a basis other than individual merit." Daar word verder tussen twee tipes diskriminasie onderskei, naamlik *blatante* diskriminasie en *subtiele* diskriminasie. Cox (1994:64) skryf: "Diskriminasie verwys na gedragsvooroordeel teenoor 'n persoon, gebaseer op die persoon se groepsidentiteit."

- **Kultuur**

Die tradisionele sienings van *kultuur* stam uit die antropologie en die 1965-definisie van Spuhler (in Hammond, 1978:2), naamlik: "... culture is a biological adaption, with nongenetic modes of transmission, which greatly supplements somatic evolution...", is 'n definisie wat gereeld deur navorsers aangehaal word om kultuur te beskryf.



Volgens Cox (1994:5 en 6) verwys *kultuur* na 'n affiliasie van mense wat kollektief sekere norme, waardes of tradisies deel wat verskil van ander groepe. Daar behoort met kulturele variasie binne bepaalde kulture rekening gehou te word.

Persone binne 'n bepaalde groep tree nie noodwendig altyd op dieselfde manier op nie en daar is ook alternatiewe gedragswyses. Dit kan daaraan toegeskryf word dat kultuur nie geneties oorgeërf word nie, maar dat dit aangeleer word.

Daar word in ag geneem dat globalisering moontlik tot 'n algemene kultuur wêreldwyd kan lei. Dieselfde produkte en dienste kan deesdae op 'n internasionale skaal aan die wêreld se inwoners gelewer word. Die vraag is wat hierdie produkte en dienste vir die mense van elke kultuur beteken. So kan 'n fiets vir 'n swart inwoner van Suid-Afrika moontlik status beteken, terwyl dit vir 'n wit persoon maar net 'n speelding is om mee te ontspan. Schein (in Trompenaars 1993:6) definieer kultuur as die wyse waarop 'n groep persone "probleme oplos", en plaas dit dus in die sfeer van die organisasiekunde.

- **Etnosentrisme**

Volgens Brewer (in Sears, 1991:400) verwys *etnosentrisme* na "...the belief that the ingroup is the centre of everything and is superior to all outgroups. Thus the ingroup is perceived as most virtuous, superior, and holding the best values; the outgroup is contemptible, immoral, inferior, weak, distrusted, and criminal."

Shimp en Sharma (in Cox 1994:130) definieer etnosentrisme as 'n neiging om lede van 'n mens se eie groep (binnegroep) as die middelpunt van die heelal te sien, om ander maatskaplike groepe (buitengroepe) vanuit die perspektief van 'n mens se eie groep te interpreteer, en om oortuigings, optrede en waardes van 'n mens se eie groep ietwat meer positief as dié van buitengroepe te beoordeel.

- **Seksisme**

Volgens 'n amptelike bron van die SAPD (*Making Diversity Work*, 1995:52) word *seksisme* gedefinieer as "...behaviours, conditions, or attitudes that foster



stereotypes of social roles based on sex...". Dit gaan dus daaroor dat 'n persoon sy/haar eie geslagsrol as verhewe bo die ander geslagsrol beskou en in die proses teenoor die ander geslag diskrimineer.

- **Persone van kleur**

In die konteks van hierdie proefskrif verwys hierdie term na alle rassegroepe in die Suid-Afrikaanse samelewing wat nie 'n wit velpigmentasie het nie en wat aan die ontvangkant van die apartheidsbeleid was, en sluit swart persone, bruin persone en Indiërs in.

- **Histories benadeeldes**

Dié konsep verwys na enige persoon of kategorie persone wat deur apartheid en/of deur die dominante wit, manlike kultuur in die samelewing benadeel is en sluit persone van kleur, vroue, homoseksuele en gestremdes in.

## **1.9 Hoofstukindeling**

Hierdie proefskrif kan in agt gedeeltes verdeel word. In Hoofstuk 1 word 'n inleiding gegee en die navorsingsmetodiek volledig bespreek. Eiesoortige aspekte hiervan kry ondermeer aandag, soos probleemstelling en ondersoekbegrensing. Van die prominentste begrippe word gedefinieer om dubbelsinnigheid te beperk.

Hoofstuk 2 poog om organisasie-ontwikkeling (OO) as die basis vir die bestuur van diversiteit voor te hou. Die toekoms van OO, naamlik organisasie-transformasie (OT) word beklemtoon en die uniekheid van organisasiekultuur beskryf. Polisie-kultuur word as 'n voorbeeld van organisasiekultuur voorgehou.

Hoofstuk 3 bespreek algemene teorieë oor diversiteit, en beskikbare navorsing oor die onderwerp word kortliks weergegee. Die idee is om die leser bekend te stel aan hierdie ryk veld wat die uitdaging bied om nagevors te word. Hoofstuk 4 bou hierop voort en gee 'n agtergrond van algemene diversiteitstrategieë wat deur organisasies aangewend kan word. Die rol van menslikehulpbronbestuur en opleiding word veral beklemtoon.



Hoofstuk 5 fokus op diversiteitsvraagstukke in die SAPD wat die basis verskaf van dit wat bestuur behoort te word. Die belangrikste diversiteitsvraagstukke word geïdentifiseer en bespreek. In Hoofstuk 6 word gepoog om 'n geskiktheidsmeetinstrument daar te stel wat organisasies soos die SAPD kan aanwend om hulle gereedheid vir diversiteitsintervensies te toets. 'n Diversiteitsmodel word ook in die vooruitsig gestel deur die teorie en die praktyk met mekaar te versoen.

Hoofstuk 7 handel oor die strategie wat in die lang termyn die meeste waarde tot die SAPD behoort toe te voeg. Dit word bespreek na aanleiding van vier fokusvlakke van OO. Hoofstuk 8 is die slotbeskouing en 'n samevattende oorsig van die proefskrif word gegee. Sekere kernareas vir verdere navorsing word ook geïdentifiseer.

### **1.10 Samevatting**

In hierdie hoofstuk word aangedui hoekom die bestuur van diversiteit 'n relevante navorsingsonderwerp is. Dit is veral 'n organisasie soos die SAPD wat hierby kan baat. Dit is noodsaaklik dat diversiteit bestuur behoort te word om sodoende die grootste voordeel vir die organisasie, in hierdie geval die SAPD, te verkry. Die navorsingsdoelstelling is met ander woorde om ondersoek in te stel na die inwerkingstelling van 'n model vir die bestuur van diversiteit in die SAPD. Wat navorsingsmetodiek betref, is daar op veral die kwalitatiewe metodes gefokus. By die kwalitatiewe navorsingsbenadering spruit die hipoteses dikwels voort uit die ontwikkeling van die ondersoek en word dit in die vorm van 'n algemene navorsingsdoel gestel – juis ook wat hierdie poging aanbetref.

Verskeie data-insamelingsmetodes is aangewend waaronder regstreekse waarneming, groepstoepassing en dokumentêre bronne as die prominentste. Etiese oorwegings, soos bepaal deur die APA, is in ag geneem. Die ondersoekbegrensing behels ruimtelik die grense van die RSA, en sluit die elf polisie-agentskappe in wat sedert 1995 as die SAPD bekend staan. Verskeie faktore het die ondersoek bemoeilik, waaronder die vrees van lede om in die moeilikheid te beland as hulle uit

eie geledere sou praat. Sekere begrippe wat herhaaldelik in die teks voorkom, is gedefinieer.

In die volgende hoofstuk word op algemene teorieë ten opsigte van organisasie-ontwikkeling gefokus. Dit is nodig om die bestuur van diversiteit in konteks te plaas sodat die leser 'n breë begrip kan kry waar dit vandaan kom en die evolusionêre ontwikkeling daarvan te skets. Aangesien organisasie-ontwikkeling veral aangewend word om organisasiekultuur te verander, word laasgenoemde ook bespreek. Polisie-kultuur word as 'n voorbeeld van organisasiekultuur voorgehou aangesien dit 'n kultuur is wat drasties verander behoort te word.



## HOOFSTUK 2

### ORGANISASIE-ONTWIKKELING AS BASIS VIR DIVERSITEITSBESTUUR

#### 2.1 Inleiding

Wanneer die bestuur van diversiteit bestudeer word, is dit ten aanvang nodig om te verduidelik waar dit in die groter raamwerk van die bestuurswetenskappe inpas. Hierdie hoofstuk is 'n poging om dit te doen. In hierdie navorsing word daar van die standpunt uitgegaan dat die bestuur van diversiteit as 'n organisasie-ontwikkelings-intervensie beskou kan word. Organisasie-ontwikkeling word dus vervolgens bespreek. Definisies, eienskappe en waardes daarvan word bespreek en daar word ook na die nuutste tendense van organisasie-ontwikkeling gekyk.

Organisasie-ontwikkeling het veral te make met die verandering van organisasiekultuur. Vir die doeleindes van hierdie navorsing word 'n algemene oorsig van organisasiekultuur weergegee. Definisies van organisasiekultuur, die karaktertrekke daarvan, en hoe dit aangeleer word, word kortliks beskryf. Polisie-kultuur word as 'n voorbeeld van organisasiekultuur voorgehou. Daar word gepoog om die bestuur van diversiteit voor te stel as die bestuurstegniek wat organisasiekultuur sal verander. Dit kan slegs gedoen word as bestuurders die vermoë het om hulle organisasiekultuur te begryp, sodat hulle deeglik kennis dra oor die **wat** van verandering.

#### 2.2 Ontstaan van organisasie-ontwikkeling

*Organisasie-ontwikkeling* (OO) het hoofsaaklik in die 1940's in die VSA uit die toegepaste gedragswetenskappe ontstaan en het drie hoofstamme, naamlik die implementering van sogenaamde *T-groepe* (laboratoriumopleiding gemik op klein-groepgedrag); die implementering van *opname-navorsing en terugvoer* (bv. die Likertskaal) en *aksie-navorsing* (diagnose, dataversameling, datatrugvoer en data-eksplorاسie). Bekende Amerikaanse geleerdes het oor verloop van dekades belangrike bydraes gelewer tot wat vandag bekend staan as OO (French, Bell & Zawacki, 1994:25-37).



Parallel hieraan gekoppel is die ontstaan van die sogenaamde Tavistock sosio-tegniese en sosio-kliniese benaderings, soos by die Tavistock Kliniek in Engeland toegepas. Dié kliniek het onder meer op die behandeling van oorlogsneurose tydens en na afloop van beide die Eerste en Tweede Wêreldoorloë gefokus. Sleutelfigure in die beginjare van die geskiedenis van OO het interaksie met mekaar gehad en is deur konsepte en ondervindings vanuit 'n wye verskeidenheid dissiplines en agtergronde beïnvloed. Vandag is daar bykans nie 'n land waar een of ander organisasie nie met OO te make het nie (French *et al.*, 1994:25-37).

Burke (1982:3) verwys na OO as 'n gebied van kennis en praktyke eerder as 'n dissipline. Volgens hom is OO nog te jonk om as 'n dissipline te kwalifiseer. Die term OO het eers in die 1960's sy ontstaan gehad en beoefenaars van die vak is nog steeds besig om die grense daarvan te bepaal. Dit is moeilik om 'n definisie van OO te formuleer, alhoewel daar eenstemmigheid is dat dit kennis uit gedragswetenskappe soos sielkunde, sosiologie, kulturele antropologie en verwante dissiplines tap.

Burke (1982) skryf in 'n voorwoord: "Organization development has now begun to settle, to mature and to become a more clearly recognized entity of knowledge and practice. It is now more generally recognized that OD is a process of organizational change that takes a system perspective; that the field has an identifiable history, with links to appropriate and well-defined concepts and theories; and that OD practice follows known and valid pathways and steps for planning and implementing change in an organization".

Volgens Burke (1982:9) maak verandering die kern van OO uit. Verandering moet aan drie kriteria voldoen voordat dit as OO kwalifiseer, naamlik:

- Dit behoort 'n reaksie te wees op 'n kliënt se behoefte om te wil verander;
- Dit moet die kliënt in die beplanning en implementering van verandering betrek;
- Dit moet tot verandering in die organisasiekultuur lei.



### 2.3 Definisies van organisasie-ontwikkeling

Robbins (1993:685) beklemtoon dat OO nie 'n maklike konsep is om te definieer nie en hy is van mening dat OO eerder 'n versameling beplande veranderingsintervensies behels. Hierdie veranderingsintervensies is volgens dié outeur op humanisties-demokratiese waardes geskoei en daarop gerig om aan organisasie-effektiwiteit en die welstand van werknemers aandag te gee.

Volgens Shani en Lau (1996, 17:19) is die aangehaalde definisie van OO wat die meeste voorkom, dié van Beckhard in 1969, naamlik "... an effort (1) planned, (2) organization wide, and (3) from the top, to (4) increase organizational effectiveness and health through planned interventions in the organization's 'process', using knowledge ...".

Burke (1982:10) se definisie lui soos volg: OO is 'n beplande veranderingsproses in die kultuur van die organisasie deur die gebruikmaking van gedragswetenskaplike tegnologie, navorsing en teorie. Hierdie skrywer bied verskeie ander definisies ook in sy boek aan, maar gebruik bostaande een as vertrekpunt om OO te beskryf.

Die klem op verandering word ook deur ander skrywers beklemtoon, soos die volgende aanhaling illustreer: "Frequently defined as an organization wide systems approach of planned change, the ongoing strive (*sic*) for empirical research and its complexity remains one of the biggest challenges to the field of culture, managing change, and organization development" (Shani en Lau 1996: 17:34).

Volgens Shani en Lau (1996: 17:34) beskou die meeste ontwikkelingspesialiste hulself eerder as eklektiese veranderingsagente wat 'n kundige of aksie-navorsingsmetode navolg en 'n wye reeks kennis en vaardighede aanwend wat geskik is vir die aard van die probleme soos deur hulle werk geïdentifiseer. Dit sou dus inpas indien veranderingsagente in organisasies tot die slotsom kom dat verskillende remedieë gepas is vir verskillende probleme en dat daar nie net een enkele oplossing vir probleme is nie.



Ook French *et al.* (1994:7) kom tot die onderstaande gevolgtrekking wanneer hulle verskeie toonaangewende skrywers – onder meer Beckard, Bennis, Lippitt, French, Bell en andere – se definisies ten opsigte van OO evalueer:

OO is 'n voorskrif vir 'n proses van beplande verandering in organisasies, waarvan die sleutel- voorskrywende elemente betrekking het op:

- Die aard van die poging of program asook die omvang daarvan, met ander woorde is dit 'n langtermyn-, beplande en 'n stelselomvattende proses;
- Die aard van die veranderingsaktiwiteite het onder meer met benutting van sosiaal-wetenskaplike intervensies van 'n opvoedkundige, weerspieërende en “leer-om-dit self-te-doen” aard te make;
- Die teiken van die veranderingsaktiwiteite is op die menslike en sosiale prosesse van organisasies, spesifieke individuele oortuigings, houdings en waardes, die kultuur en prosesse van werksgroepe, asook die prosesse en kultuur van die hele organisasie gerig;
- Die gewenste resultate van die veranderingsaktiwiteite en die doelwitte is gewoonlik noodsaaklike veranderings wat veroorsaak dat die organisasie beter daaraan toe is deur te verander, tred te hou, probleme op te los en self te vernuwe.

As 'n mens voorafgaande krities analiseer, wil dit voorkom asof OO 'n samevattende begrip vir bykans enige moontlike organisasie-intervensie kan wees. Om dit te isoleer van ander velde sal dit dus nodig wees om besondere eienskappe uit te lig. Dit kan ook onderskei word deur die unieke waardes daarvan te beklemtoon. Die volgende paragrafe is dus 'n poging daartoe.

## **2.4 Eienskappe en waardes**

OO beklemtoon die volgende oorhoofse waardes (Hellriegel en Slocum, 1996:698):

- Waardes gerig op mense en daarom is OO daarop gerig om beperkings in die pad van individuele groei te oorbrug;
- Waardes gerig op groepe en daarom word aanvaarding en samewerking, asook betrokkenheid, hoog aangeslaan;
- Waardes gerig op organisasies en verandering begin by die boonste vlakke en dan neergoef na onder.

Robbins (1993:685) verskaf meer detail as hy die volgende waardes onderliggend aan OO voorhou:

- **Respek vir mense**, wat beteken dat individue hoog aangeslaan en met die nodige agting behandel sal word;
- **Vertroue en ondersteuning**, aangesien 'n gesonde organisasie deur 'n ondersteunende klimaat gekenmerk word;
- **Magsgelykstelling**, wat 'n onderbeklemtoning van gesag en kontrole behels in teenstelling met die vroeëre beheptheid met die hiërargie;
- **Konfrontasie**, sodat probleme in die reïne gebring kan word, en
- **Deelname**, aangesien mense by verandering betrek moet word.

French *et al.* (1994:10) beskou die volgende agt karaktertrekke as aspekte wat OO-intervensies van meer tradisioneleintervensies onderskei:

- Klem op groeps- en organisatoriese prosesse;
- Klem op spanwerk as die sleutelbestanddeel om meer effektiewe metodes van organisasiegedrag te bewerkstellig;
- Klem op die medewerkende bestuur van 'n kultuur van spanwerk;



- Klem op die bestuur van die kultuur van die ganse stelsel;
- Aandag aan die bestuur van stelselgevolge;
- Die gebruik van die aksienavorsingsmodel;
- Die aanwending van 'n gedragswetenskaplike veranderingsagent na wie verwys word as die *fasiliteerder* of *katalisator*, en
- 'n Siening dat die veranderingspoging 'n aanhoudende proses is.

Robbins (1993:685) kom tot die gevolgtrekking dat OO gesien kan word as 'n pad tot bemagtiging. OO skep dus die klimaat waarbinne bemagtiging kan plaasvind. Die volgende vyf intervensies kan volgens Robbins (1993:685) gebruik word om die klimaat van vertroue en openlikheid wat nodig is vir bemagtiging, te skep:

**Sensitiwiteitsopleiding** is opleiding wat daarop gerig is om gedrag deur ongestruktureerde groepsinteraksie te verander. Deelnemers word meer bewus van hul eie gedrag en van hoe ander hulle waarneem, en hulle ontwikkel ook toenemende sensitiwiteit vir ander se gedrag.

**Opnameterugvoering** is die gebruik van vraelyste om teenstrydighede tussen lede se persepsies uit te lig, dit te bespreek en regstellende optrede te loods.

**Proseskonsultasie** kom voor wanneer 'n eksterne konsultant gebruik word om prosesse binne die organisasie reg te stel.

**Spanbou-aktiwiteite** is gebaseer op hoë interaksie tussen lede in 'n bepaalde groep om sodoende vertroue en openlikheid te kweek.

**Intergroepontwikkeling** is daarop gemik om die houdings, stereotipes en persepsies wat groepe van mekaar het, te verander.

Volgens Hellriegel en Slocum (1996:698) kan metodes om werksverwante gedrag en houdings te verander, op individue, groepe of die hele organisasie gerig wees. Die

etiket waaronder hierdie metodes ressorteer, is *organisasie-ontwikkelingsmetodes*. “OD is a planned, long-range behavioural science strategy for understanding, changing, and developing an organization’s work force in order to improve its effectiveness”. Alhoewel OO-metodes strukturele, tegnologiese en taakveranderings insluit, fokus dit primêr daarop om mense te verander.

Volgens Burke (1982:369) mag daar ‘n dilemma wees in die OO-veld: Is OO-praktisyns “herstellers” (*repair people*) of slegs fasiliteerders van verandering? Om die probleem te kompliseer word OO deesdae omtrent oral en in alles aangetref – van takseersentrums tot bestuurskonsultasie; van stresbestuur tot holistiese organisasie- intervensies. Burke (1982:372) kom tot die slotsom dat OO-praktisyns wel verandering fasiliteer, maar dit nie inisieer nie.

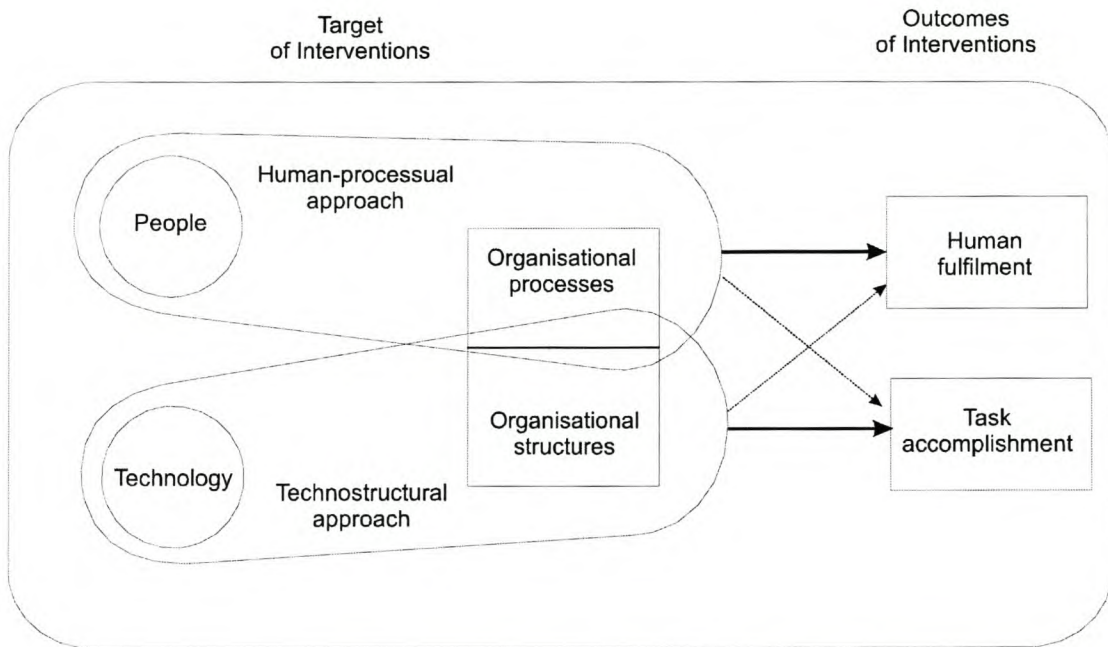
Uit voorafgaande wil dit blyk of daar in OO basies twee hoofstrome of benaderings is. Die een benadering het met mense te make en die ander met die instrumente of objekte waarmee mense hulle werk verrig. Die volgende paragraaf bied meer duidelikheid hieroor.

## 2.5 Benaderings ten opsigte van organisasie-ontwikkeling

Friedlander en Brown (in French *et al.*, 1994:42) onderskei tussen twee basiese OO-benaderings: die **menslike ontwikkelingsbenadering** wat op menslike gedrag en die bereiking van hulle behoeftes en waardes sentreer, terwyl die **tegnostrukturele benadering** weer op die tegnologie sentreer, asook op die manier waarop tegnologie die organisasie-struktuur affekteer, en dus op taakverrigting fokus. Bostaande twee skrywers kom tot die gevolgtrekking dat aparte navolging van die twee benaderings konflik kan laat ontstaan en hulle stel dus ‘n geïntegreerde benadering voor wat skematies soos volg geïllustreer kan word:



**Figuur 2.1**  
**Linking organization development approaches**



(French *et al.*, 1994)

Sou OO-praktisyns 'n geïntegreerde benadering soos hierbo geïllustreer volg, ontstaan die vraag onwillekeurig watter strategieë dit behoort te volg. Dit sal sinneloos wees om die twee benaderings toe te pas sonder dat 'n definitiewe doel geformuleer is. Die onderstaande is 'n poging om 'n antwoord te verskaf ten opsigte van moontlike organisasie-ontwikkelingstrategieë.

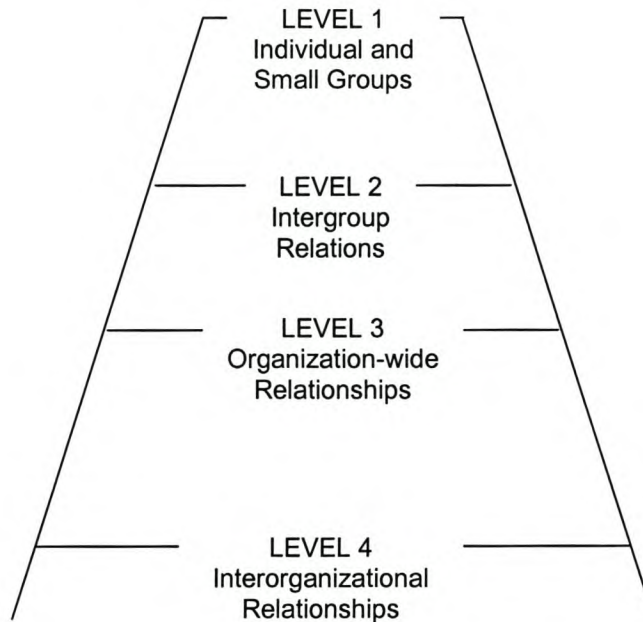
## 2.6 Organisasie-ontwikkelingstrategieë

Daar is in die literatuur 'n beduidende aantal artikels wat OO-tegnieke verduidelik en aanbeveel. 'n Interessante benadering om OO-tegnieke te ondersoek, gebaseer op die omvang van hulle fokus, is dié van Hodge en Anthony (1988). Dit word ten beste geïllustreer deur die skets (figuur 2.2):

Die skets dui vier vlakke aan waarop OO-intervensies gerig kan word. Die vier vlakke word in hierdie navorsing aangewend om die bestuur van diversiteit as intervensie toe te lig en word in die voorlaaste hoofstuk breedvoerig bespreek. Die

motivering hiervoor is onder meer om die verbintenis tussen die bestuur van diversiteit en OO-teorie te illustreer.

**Figuur 2.2**  
**The Broadening Scope of OD**



(Hodge en Anthony, 1988:638)

**Vlak 1** is gerig op die verandering van die individu en sy of haar verhouding met die klein groep. Dit is van die vroegste intervensies van OO en het die verandering van individuele houdings, gedrag en opvattinge ten doel. Die gewildste metode wat hier aangewend word, is sensitiviteitsopleiding en dit word gewoonlik deur eksterne konsultante of opleidingskundiges uitgevoer. Die uitgangspunt is om die individuele partydigheid, vooroordele en verkeerde opvattinge te erken en te verander. Die groot kritiek hierteen is dat persone wat nie werklik vaardig is om dit aan te bied nie, die teenoorgestelde effek teweeg kan bring. Nog 'n metode is om die kennis van individue in die organisasie te verbreed. Opleiding kan binne of buite die organisasie aangebied word en stel deelnemers aan 'n verskeidenheid onderwerpe in die bestuurs-, professionele en tegniese areas bloot. Die fokus is op die kennis en konsepte wat individue benodig om hulle werk beter uit te voer (Hodge en Anthony, 1988:637-641).



**Vlak 2** fokus op die verhouding tussen groepe binne die organisasie. Intergroep-tegnieke poog om die interaksie tussen die verskillende groepe wat deel uitmaak van die verskillende sub-stelsels binne organisasies, te verbeter. Pogings sluit onder meer in om die leiers van verskillende groepe byeen te bring en om 'n lys met voor- en afkeure saam te stel, wat as basis vir verdere samewerking sal dien. Konflik-resolusie en spanbou-aktiwiteite is nog twee voorbeelde van metodes wat hier aangewend word (Hodge en Anthony, 1988:641-643).

**Vlak 3** fokus op die organisasie as 'n geheel en pogings hier word daarop gebaseer om die totale organisasie effektiewer en doeltreffer te maak. Twee metodes wat aangewend kan word, is doelwitbestuur (*management by objectives*) en opname-terugvoer. *Doelwitbestuur* het te make met die formulering van 'n visie, missie, doelwitte en stappe vir optrede. *Opname-terugvoer* behels die afneem van vraelyste om die houdings van werkers oor sekere fasette van die funksionering van die organisasie te bepaal. Die inligting word verwerk en aan lynbestuurders oorhandig om dienooreenkomstig op te tree (Hodge en Anthony, 1988:643).

**Vlak 4** fokus op die verhouding wat die organisasie met ander organisasies in die eksterne omgewing het. Dit is somtyds nodig dat organisasies hulle verhouding met hulle verskaffers of kliënte behoort op te knap om effektiewer en doeltreffer te wees. In die ekstreme vorm kan dit selfs daarop neerkom dat sekere organisasies behoort saam te smelt. Die aanwending van strategiese bestuur om geleenthede en bedreigings in markte te ontleed, kan 'n verdere voorbeeld hiervan wees (Hodge en Anthony, 1988:638).

Aangesien die vlakke waarop OO intervensies gerig kan word nou geïdentifiseer is, is dit ook nodig om duidelikheid te verkry oor die intervensietegnieke wat dwarsoor al die vlakke aangewend kan word.

## **2.7 Intervensietegnieke ten opsigte van organisasie-ontwikkeling**

Die literatuur is deurspek met intervensietegnieke wat deur praktisyns van OO aanwend kan word. Aangesien OO nog 'n ontwikkelende dissipline is, is dit te begrype dat hierdie lys nie tans volledig is nie. Dit is dus vaag watter tegnieke as



OO-intervensies geklassifiseer kan word en watter nie. Harvey en Brown (1992:234-235) poog om sekere vrae te formuleer wat praktisyns hulle kan afvra om te bepaal of 'n intervensie die geskikste is, of nie. Skematies kan dit soos volg opgesom word:

**Figuur 2.3**  
**Keuse van 'n geskikte intervensie**

| Potensiële resultate van die tegniek   | Potensiële implementering van die tegniek   | Potensiële aanvaarding van die tegniek  |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sal dit die basiese probleem oplos?</li> <li>• Het dit enige potensiële positiewe uitkomst?</li> <li>• Sal enige potensiële negatiewe gevolge plaasvind?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan die tegniek werk in 'n praktiese toepassing?</li> <li>• Wat is die finansiële en menslike koste?</li> <li>• Hoe vergelyk die beraamde koste van die tegniek met die verwagte resultate?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Is die tegniek aanvaarbaar vir die klient?</li> <li>• Is die tegniek voldoende ontwikkel en getoets?</li> <li>• Is die tegniek voldoende aan die kliënt verduidelik en gekommunikeer?</li> </ul> |

Positiewe antwoorde sal natuurlik tot voordeel van die aanwending van die tegniek strek, terwyl 'n negatiewe antwoord weer tot nadeel strek. Op die ou end sal dit die praktisyn self wees wat 'n ingeligte besluit sal moet neem. Die volgende is voorbeelde van OO-intervensietegnieke (Burke, 1982:213–323; Harvey en Brown, 1982:237; French *et al.*, 1994:183–277):

As die doel **persoonlike en interpersoonlike ontwikkeling** is, kan onder meer sensitiviteitsopleiding, loopbaanbeplanning, posverryking, stresbestuur, transaksionele analise, gedragsmodifikasie en intervensies gerig op gedrags- en lewensbeplanningsaktiwiteite aangewend word. As die doel **spanontwikkeling** is, kan ondermeer proseskonsultasie, spanbou-aktiwiteite, rolonderhandeling, opname-terugvoer, T-groepe, en opleiding in deelnemende bestuur aangewend word.

By die ontwikkeling van **intergroep-verhoudinge** kan derdeparty-intervensie, organisasie-weerspieëling, proseskonsultasie, en taakaanwysings aangewend word. Wat die ontwikkeling van die **algehele organisasiestelsel** betref, is daar weer tegnieke soos konfrontasie-ontmoetings, opname-terugvoer, doelwitbestuur, kwaliteitsirkels en intervensies gebaseer op die Likertskaal.



Cox (1994:242-261) se benadering tot die identifisering van tegnieke verskil van bovermelde skrywers, en hy verwys na wat hy die spesifieke werktuie (*tools*) van organisatoriese transformasie noem, om 'n multikulturele organisasie te bewerkstellig. Hy identifiseer ses modeldimensies, wat elk met sy eie intervensietegnieke hanteer kan word. Die modeldimensies is onder meer kultuur, pluralisme, strukturele integrasie, integrasie van informele netwerke, institusionele vooroordeel en intergroep konflik. Die werktuie vir pluralisme is byvoorbeeld die bestuur van diversiteit, oriëntering van die nuweling asook diversiteits- en taalopleiding. In navorsing deur die skrywer is dit die enigste spesifieke verwysing wat hy kon vind dat ander navorsers die bestuur van diversiteit as 'n tipe OO-tegniek beskou.

Aangesien die term *organisasie-transformasie* gewoonlik aan OO gekoppel word, is dit nodig om eersgenoemde term in perspektief te plaas. Dit word deur 'n verskeidenheid skrywers as die toekoms van OO beskou, soos toegelig deur die volgende paragrawe.

## **2.8 Organisasie-transformasie**

Net soos ander dissiplines, het OO oor die jare sy grense verskuif en is nuwe waardes toegevoeg en nuwe teorieë ontwikkel. Sedert die 1980's word die begrip *organisasie-transformasie* (OT) al hoe meer gebruik en huldig sommige skrywers die mening dat OT 'n verlenging van OO is. OT word ook deur sommige as 'n dissipline op sy eie beskou, maar vir die doeleindes van hierdie proefskrif word die eerste opsie verkies, naamlik dat OT 'n verlenging van OO is. Porras en Silvers (in French *et al.*, 1994:82) beskou OO as die tradisionele benadering terwyl OT die sogenaamde "tweede generasie" is.

Terwyl OO relatief goed gedefinieer is in terme van sy tegnologie, teorie en navorsing, is OT aan die ander kant weer opkomend, swak gedefinieer, hoogs eksperimenteel en selfs vinnig veranderend. Porras en Silvers (French *et al.*, 1994:84) definieer OT as "... also planned and primarily directed at creating a new vision for the organization. Vision change occurs most effectively when an organization develops the capability for continuous self-diagnosis and change; a



'learning organization' evolves - one that is constantly changing to more appropriately fit the present organization state and better anticipate desired futures".

Dit is debatteerbaar of OT wel die toekoms is, en as dit so is, kan tereg gevra word of dit die enigste uitweg is om te volg. Die ingewikkelde omgewing waarbinne OO-praktisyns beweeg, maak dit noodsaaklik dat daar dieper gekyk behoort te word na die toekoms. Die volgende uiteensetting behoort die kompleksiteit van die situasie toe te lig.

## 2.9 Die toekoms van organisasie-ontwikkeling

Daar is groot onsekerheid onder OO-praktisyns en konsultante oor wat die toekoms vir hierdie dissipline inhou. Die veranderende omgewing en internasionale tendense in die sogenaamde wêrelddorp (*global village*) kan hiervoor aangevoer word. Die afleiding wat gemaak kan word, is dat die veranderende omgewing nuwe vaardighede sal vereis. Om die sogenaamde mededingende voorsprong te hê, is essensieel in 'n uiters kompeterende mark en daarom sal konsultante genoop word om hulle vaardighede aan te pas en nuwe tegnieke te ondersoek.

Van die toekomstige strominge wat organisasies sal beïnvloed en waarop OO-konsultante bedag moet wees, is volgens Harvey & Brown (1992:564-565), die volgende:

- **Organisasie transformasie**, aangesien organisasies al hoe meer onder druk kom om in 'n veranderende omgewing te oorleef;
- **Gedeelde visie**, en die benadering hier is dat bestuurders op alle vlakke met die strategiese visie van die betrokke organisasie identifiseer;
- **Innovasie** wat daarmee te make het dat nuwe produkte, goedere en dienste met rasse skrede op die mark kom;
- **Vertroue**, aangesien daar toenemende beklemtoning hiervan binne organisasies is en vertroue tussen mense as 'n voorvereiste vir sukses gesien word;



- **Bemagtiging**, aangesien daar 'n toenemende neiging is om mag af te wentel en erkenning aan individue te gee wat hulle eie werkswyse volg.

Harvey en Brown (1992:565-566) verwys na die neiging om aan die voerpunt te wil wees (die sogenaamde “cutting edge trends”) wat die toekoms van OO beïnvloed, naamlik *makro-stelselstrominge*, wat die impak van kulturele verandering insluit, soos die impak van kultuur op die moraal en produktiwiteit van werkers; *menslike hulpbronstrominge*, wat pluralisme insluit, naamlik die neiging om groter heterogeniteit in die werksmag te inkorporeer, en *individuele strominge*, wat waardes en kulture van individue in ag neem.

Sashkin en Burke (in French *et al.*, 1994:41-58) spekuleer oor drie moontlike toekomste vir OO, naamlik:

**Scenario 1:** OO slaag nie daarin om werklik resultate te toon nie. OO stagneer dus, raak beperkend en disintegreer. Die aantal sinvolle intervensies wat daar wel is, word deel van die normale funksionering van organisasies.

**Scenario 2:** OO is gesond en stabiel en gaan 'n nuwe periode van stadige, maar bestendige en produktiewe groei binne. Sommige van die sinvoller toepassings van OO word in die werkplekke geïntegreer. Daar is sterk bewyse dat OO wel 'n verskil kan maak en dat dit nie van ander faktore, soos verandering, afhanklik is nie. Daar is verder groot vooruitgang met die integrasie van prosesgesentreerde intervensies, wat tot 'n sterker OO-effek lei.

**Scenario 3:** OO beweeg nuwe en uitdagende rigtings binne, soos struktuur, kultuur en leierskap. Dit word wat dit nog altyd gehoop het om te wees, naamlik 'n ware en lewensvatbare strategie om totale organisasies te verbeter ten opsigte van beide menslike behoeftes en essensiële resultate (die sogenaamde “bottom-line results”).

Schein (in French *et al.*, 1994:57) beklemtoon die belangrikheid van kultuur as hy van die standpunt uitgaan dat al die aktiwiteite wat met werwing, seleksie, opleiding, beloning, posbeskrywings en die ontwerp van organisasies te make het, slegs beter verstaan kan word as begryp word hoe organisasiekultuur die funksionering daarvan



beïnvloed. Organisasies se veranderingsprogramme misluk gewoonlik as dit nie die kulturele kragte binne organisasies in ag neem nie.

Sashkin en Burke (in French *et al.*, 1994:57) kom tot die insiggewende gevolgtrekking dat organisasiekultuur die hooffokus van die 1990's sal word en hulle skryf onder meer: "This will be true on a large scale, in terms of the sort of cross-cultural value differences explored in depth by Hofstede (1980)". Sashkin en Burke kom tot die volgende belangrike gevolgtrekking: "We will continue to learn to use task-process integration and sociotechnical systems approaches to design and change organizational cultures in order to integrate the organizational value of performance and productivity with organizational members' value of a high quality work life" (in French *et al.*, 1994, 57-58).

Omvattende studies deur Eisen, Steele en Cherbeneau (in Rothwell, Sullivan en Mc Lean, 1995:493-511) oor die toekomstige ontwikkeling van OO sluit by bovermelde skrywers aan. Daarin blyk dit dat kulturele en demografiese diversiteit as 'n sleutelbestuurskwessie beskou word. Voorbeelde hiervan is ouer werkers, enkelouers en die bevordering (*advancement*) van persone van ander rasse en vroue in organisasies.

Om hierdie rede is dit nodig dat OO-konsultante kultuursensitiewe vaardighede ten opsigte van probleemoplossings- en organisatoriese veranderings aanleer. Verandering behoort so bestuur te word dat dit diversiteit koester en dit positief aan die uiteindelijke doel (*bottom line*) koppel. Organisatoriese strukture en stelsels behoort ontwikkel te word wat by die behoeftes van 'n diverse werksmag aanpas. Konsultante behoort vertrou te wees met kwessies soos gelyke geleenthede en regstellende aksie, en behoort die waardering van diversiteit aanmoedig (Rothwell, *et al.*, 1995:501).

Eisen *et al.* (in Rothwell *et al.*, 1995:501-502) beweer: "An organization development consultant needs to have a multicultural awareness that is linked to self-awareness of his or her own biases and prejudices. The consultant also needs to adopt a clinical focus regarding the personal stressors surrounding discrimination, integration, changing roles of men and women, and demands placed on dual-career



couples and single parents. Skills in career and personal counseling and interpersonal and intergroup conflict resolution are also critical to an OD consultant.”

Wat insiggewend van bovermelde siening is, is dat kruiskulturele waardeverskille juis die aspek is wat die laat 1990's oorheers het. Die bestuur van diversiteit het een van die mees dinamiese intervensies geword om organisasiekultuur mee te verander. Dit is nie net 'n moet nie, maar dui ook die pad aan wat OO behoort te loop om 'n sinvolle bydrae te maak.

Indien die afleiding gemaak word dat organisasiekultuur die hoofokus van die 1990's sou wees, sal enige standpunt hieromtrent sonder 'n oorsig daaroor, nie volledig wees nie. In die volgende paragrafe word gepoog om hierdie aspek vollediger toe te lig.

## **2.10 Organisasiekultuur**

Voordat daar na diversiteitsaspekte gekyk word, sal dit eers nodig wees om die kultuur van die organisasie te analiseer. Die idee om organisasies as kultuur-entiteite te beskou is 'n betreklike nuwe verskynsel wat eers die afgelope twee dekades veld gewen het. Warrich (1985:54) is van mening dat dit onmoontlik is om met enige organisasie se ontwikkelingsprogram voort te gaan sonder om die organisasie se kultuur in berekening te bring. Die meeste groot organisasies het 'n dominante kultuur, asook subkulture. Die volgende paragrafe beskryf die dinamika van organisasiekultuur kortliks en verwys dan na een spesifieke groepering, naamlik polisiekultuur.

### **2.10.1 Definisie**

Organisasiekultuur word deur Schein (in Luthans, 1989:50) gedefinieer as “...a pattern of basic assumptions - invented, discovered by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration - that has worked well enough to be considered valuable and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems ...”. Dit

kom dus daarop neer dat organisasies mettertyd onderliggende waardes en persepsies ontwikkel wat hulle uniek maak.

Robbins (1991:572) definieer dit soos volg: *organisatoriese kultuur* verwys na 'n stelsel van gedeelde betekenis wat deur die lede gehuldig word en wat een spesifieke organisasie van ander organisasies onderskei. Karaktertrekke wat onder meer 'n organisasie se kultuur bepaal, is risiko- en konfliktoleransie, die mate van beheer, mate waartoe lede hulle met die organisasie identifiseer en kommunikasiepatrone.

In wese kom dit daarop neer dat organisasiekultuur 'n gevoel van identiteit vir 'n organisasie se lede skep, met ander woorde die lede voel tuis binne die organisasie. Hulle besef wat die grense tussen hulle en ander organisasies is en kan die verskille identifiseer. Hierdie identiteitsgevoel het 'n impak op lede se houdings en gedrag en dit bepaal ook in 'n groot mate sosialiseringsmeganismes. Diegene wat konformeer, het 'n groter kans op aanpassing en gevolglike opwaartse mobilisasie as dié wat weerstand daarteen bied. Die volgende eienskappe van organisasiekultuur onderskryf die stelling.

### 2.10.2 Eienskappe

Luthans (1989:50-51) beskou die volgende eienskappe as eie aan organisasiekultuur:

- *Waarneembare gedragsreëlmatighede*, soos wanneer persone van 'n organisasie interaksie met mekaar het, en hulle 'n eiesoortige taal, terminologie, rituele en houdings eie aan die organisasie ontwikkel;
- *Norme* wat met gedragstandaarde binne 'n organisasie te make het;
- *Dominante waardes* wat organisasies ondersteun en verkondig en van werkers verwag om dit hulle eie te maak;
- *Filosofieë*, soos beleid, wat bepaal wat die organisasie se oortuigings is;



- *Reëls*, soos streng riglyne wat neergelê word en wat bepaal wat almal moet doen;
- *Organisasieklimaat* het te make met 'n alomteenwoordige “gevoel”, soos gereflekteer deur die fisiese uitleg, die manier waarop werkers op mekaar reageer en hoe hulle hulself na buite handhaaf.

Daar kan 'n *dominante kultuur* sowel as 'n *subkultuur* in 'n organisasie wees. 'n *Dominante kultuur* verwys na 'n stel kernwaardes wat deur die meerderheid van 'n organisasie se werkers gedeel word, en 'n *subkultuur* na waardes wat deur 'n klein minderheid gedeel word (Luthans, 1989:51; Robbins, 1991:575).

Dit is alles goed en wel om organisasiekultuur as 'n gegewe voor te hou en selfs om te onderskei tussen dominante en subkulture. Dit bied egter nog nie 'n verduideliking oor hoe kultuur binne organisasies gevestig word nie. Die volgende paragrafe bied meer helderheid hieroor.

### 2.10.3 Hoe kultuur aangeleer word

Volgens Robbins (1991:584-587) word organisasiekultuur gewoonlik deur die volgende aspekte aangeleer:

**Stories** sirkuleer deur organisasies en vervat verhale oor gebeurtenisse in die verlede, staaltjies oor stigterslede en prominente persoonlikhede, foute wat gemaak is, kritieke tydperke in die geskiedenis en suksesverhale. Hierdie stories verbind die hede en verlede met mekaar en voorsien verduidelikings en legitimiteit vir huidige praktyke.

**Rituele** word beskou as herhalende opeenvolging van aktiwiteite wat organisasies se sleutelwaardes uitdruk en versterk, soos wie en wat belangrik is, en wie nie.

**Materiële simbole** handel oor die uitleg van kantore, die tipe voertuie waarmee werkers ry, die tipe meublement, kleredrag en byvoordele. Materiële simbole stuur 'n sterk boodskap uit oor wie in die organisasie belangrik is, al dan nie en watter tipe gedrag geduld word, hetsy outoritêr of deelnemend.



**Taal** binne organisasies en eenhede binne organisasies waarmee lede hulle identifiseer en wat lede dan binne 'n spesifieke kultuur of subkultuur verenig. Akronieme, kliektaal (*jargon*) en vaktaal is almal voorbeelde hiervan.

Sou werkers 'n spesifieke kultuur hulle eie maak, wetend of onwetend, wentel 'n verdere vraag rondom die instandhouding daarvan. Met ander woorde, hoekom bly 'n gegewe kultuur dominant en waarom is dit moeilik om dit te verander? Die volgende paragrafe werp lig hierop.

#### **2.10.4 Instandhouding van organisasiekultuur**

Ott (1989:89) is van mening dat basiese aannames binne organisasies in stand gehou word deur 'n netwerk interaksieprosesse. Tydens die seleksieproses word gewoonlik persone geselekteer wat oor sekere eienskappe beskik wat tot voordeel van die organisasie aangewend kan word. Tydens die sosialiseringproses word aan nuwelinge die waardes, norme en verwagte gedrag geleer wat hulle in staat sal stel om effektief binne die organisasie te funksioneer.

Die volgende stap blyk gewoonlik te wees dat werkers wat nie binne die organisasie tuis voel nie, die organisasie se diens verlaat, vrywillig of op aandrang van die organisasie. Diegene wat agterbly, word dan onwillekeurig beïnvloed om die organisasiekultuur in stand te hou. Deurdat organisasies werkers se gedrag aanmoedig of beperk, kan waardes en norme versterk word. Mettertyd word gedrag gelegitimeer en word dit die norm. In die finale stadium word gedrag in stand gehou deur organisasietaal, mites, stories, seremonies en ander versterkende aspekte (Ott, 1989:89).

Robbins (1993: 610) beklemtoon die rol wat die topbestuur speel om die kultuur van 'n organisasie te handhaaf. Wat hulle sê en doen, vestig gewoonlik norme wat deur 'n organisasie filter. Dit sal byvoorbeeld bepaal of die neem van risiko's aanvaarbaar is al dan nie, en ook die dragkodes, die mate van besluitneming en ander aspekte. Robbins (1993:611 en 612) heg ook groot waarde aan die sosialiseringproses wat volgens hom uit drie fases bestaan, naamlik die *voor-aankomsfase* (die keuring van geskikte kandidate wat sal inpas), *teëkom-fase* (die nuweling konfronteer die situasie



wat aangetref word) en die *metamorfose-fase* (die nuweling pas sy/haar waardes aan).

Aangesien kultuur 'n ingewikkelde konsep is en die leser kan verwar, is dit nodig om dit in perspektief te plaas deur te fokus op 'n kategorie daarvan wat in hierdie proefskrif relevant is, naamlik die polisie. Aangesien daar later op die SAPD as sulks gefokus word, is dit op hierdie stadium 'n meer holistiese siening van Westerse polisiemagte oor die algemeen. Die konsep *polisiekultuur* soos hieronder bespreek, is dus nie op alle polisie-agentskappe van toepassing nie, en het eerder 'n sterk Westerse oriëntering.

## 2.11 Polisiekkultuur

Polisiemagte dwarsoor die wêreld het 'n eiesoortige kultuur. Chatterton (in Punch, 1979:517) skryf: "Unless we are prepared to invest time in looking into the policeman's worldview, his occupational culture, we cannot hope to achieve an understanding of the way he approaches and does his job". Schärf (1993:1) skryf die volgende oor die uniekheid van die polisiekultuur: "Police the world over have a tendency to see themselves as apart from, and somehow better than the rest of the population. They develop stereotypes of civilians on the basis of their contact with a skewed sector of the population, and on the basis of the predominantly interventionist context in which they meet civilians."

Verskeie skrywers het al gepoog om hierdie eiesoortigheid te beskryf, meestal verteenwoordigend van die sogenaamde Anglo-Amerikaanse literatuur. Punch (1979:517-528) steun op die werke van verskeie ander skrywers wanneer hy die volgende komponente van wat hy die polisie se beroepskultuur (*occupational culture*) noem, beskryf:

- **Die outoritêre rol van die polisiebeampte**

Nie net het die polisie buitengewone magte om wet en orde te handhaaf nie, maar het ook mildelik van die militêre praktyk geleen om dié magte te beklemtoon, byvoorbeeld ten opsigte van uniform, range, drill, saluering en postuur.

- **Roeping**

Die polisiebeampte het 'n roeping of identiteit wat hy/sy met hom/haar saamdra, selfs buite werksure.

- **Monopolie op legitieme geweld**

Nie net word aan polisiebeamptes vuurwapens uitgereik nie, maar daar word van hulle verwag om mense onder sekere omstandighede dood te skiet.

- **Kroniese suspisie**

Dit word grootliks veroorsaak deur buitengewone eise wat aan polisiebeamptes gestel word en pogings deur sekere elemente om die polisie se gesag te ondermyn. Die suspisie word vererger deur vals klagtes en inligting deur die publiek wat aanleiding gee tot skeptisisme aan die kant van die polisie.

- **Sinisme**

Die polisie beskou die publiek as ondankbaar en in die konteks van die semi-geheimsinnige organisasie waarbinne hulle beweeg, dra dit tot polisiebeamptes se sinisme by. Kliënte word beskou as voorwerpe om gekontroleer, gemanipuleer en gedwing en selfs belieg te word. Siniese gedrag word verder aangewakker deur verdedigingsmeganismes wat polisiebeamptes ontwikkel om hulself teen emosionele betrokkenheid te beskerm, asook teen neerhalende opmerkings en gedrag deur hulle kollegas wat in stryd is met hulle idealisme.

- **Oorbehepthed ten opsigte van manlikheid**

Polisiebeamptes bevind hulle in 'n wêreld wat bykans uitsluitlik deur die man gedomineer word. Skolnick (in Punch, 1979:522) verwys onder meer na die eksklusiewe "manswêreld" van die polisie wat veral in Anglo-Amerikaanse polisie-magte opsigtelik is. Volgens dié skrywer het die blootstelling en direkte betrokkenheid van die polisie by laerklas-areas en die sub-kulture van die onderwêreld tot



gevolg dat die polisiekuiluur neig om die humor, kliektaal en vermetelheid van die laerklas-waardestelsel aan te neem.

Wat laasgenoemde aspek aanbetref, skryf Skolnick (in Punch, 1979:522) die volgende: "The exposure to sex, drinking, gambling, violence, and the institutionalised emphasis on fitness and toughness, can lead to an informal culture that is crude, bawdy, and aggressive, that condones 'hard' enforcement, and that exalts in masculine horseplay, vulgar humour, and the alleged 'machimo' of cars, weaponry, and uniform. The atmosphere of the patrolman's world can be seen as responsive to the culture of the docks, the barracks, and the battlefield".

- **Geheimsinnigheid en solidariteit**

Dit kom daarop neer dat daar 'n ongeskrewe reël onder polisiebeamptes is dat die diens en hulle kollegas eerste kom, en geregtigheid en die publiek tweede. Die gemeenskap word as die vyand beskou en hulself as "verstoteling" wat moet saamstaan en mekaar behoort te beskerm.

- **Isolasie met 'n geneigdheid om te stereotipeer**

Daar bestaan 'n onverdraagsaamheid by sekere polisiebeamptes teenoor groepe soos radikale studente, homoseksuele en minderheidsgroepe.

Punch word in verskeie aspekte ondersteun deur Goedendorp (1985:7-8), wat verwys na 'n "politiebroederskap" tussen polisiebeamptes waarvolgens hulle "... het onvoorwaardelik steun gevean aan kollega's wanneer hij ergens van word beskuldigd ..." en kom tot die gevolgtrekking dat "Naarmate de wij-gevoelens bij de politie toenemen, neemt ook de neiging toe de leden van de zij-groepen (de buitenstaander) negatief te beoordelen."

Volgens Goedendorp (1985:10-12) werk die volgende faktore saam om 'n samehorigheidsgevoel by polisiebeamptes te kweek:



- **Gemeenskaplike waardes, norme en belange**

Dit word informeel maar soms ook formeel aangeleer, en word in die ampsbelofte (inswering), diensvoorskrifte (staande orders) en ander reglemente voorgeskryf. As polisiebeamptes word sekere dinge hulle verbied, soos om sekere kroee te besoek en naak in pornografiese tydskrifte te verskyn.

- **Verhoudinge tussen die polisie en die publiek**

As gevolg van die polisie se toepassing van die wet word die verhouding tussen die polisie en publiek sodanig beïnvloed dat 'n oortreding van die wet as 'n oortreding teen die polisie gesien word. Dit het daarmee te make dat daar met die verloop van tyd sekere norme ontstaan wat verhoudinge tussen die polisie en die gemeenskap beïnvloed. 'n Goeie voorbeeld hiervan is wanneer 'n lid van die publiek 'n padteken verontagsaam en die polisie tot 'n wilde jaagtog oorgaan waartydens alle reëls verontagsaam word om die skuldige aan te keer. Dit gaan dus nie meer oor die eenvoudige oortreding nie, maar oor die feit dat die gesagsverhouding tussen die polisie en burger so versteur is dat die polisie verplig voel om iets daaraan te doen.

- **Gevaarlikheidselement**

Polisiewerk hou uiteraard 'n element van gevaar in en kollegas moet dus op mekaar staatmaak vir hulp. Die noodoproep "Polisieman/vrou soek hulp!" lok gewoonlik 'n besondere reaksie by die polisie uit en alles word gestaak om hulp te verleen. Polisiebeamptes wat eerste op so 'n toneel kom, kies gewoonlik sonder omhaal van woorde hulle kollegas se kant. Dit is 'n erekode waaraan almal voldoen en, alhoewel dit polisiebeamptes nader aan mekaar bring, lei dit tot verwydering van die publiek wat hierdie gebondenheid nie begryp nie.

'n Besondere *esprit de corps*, wat reeds in die eerste opleidingsproses in aanvang neem, ontstaan met verloop van tyd onder polisiebeamptes. Die feit dat hulle dieselfde opleiding ondergaan, dieselfde loopbaanmoontlikhede het, dieselfde beroep beoefen en onder dieselfde regsposisie val, wakker 'n besondere groepsgees aan. Voeg daarby aspekte soos 'n eie behuisingstelsel en opleiers/



dosente uit eie geledere, en 'n situasie ontstaan waarin oordrag van polisiekuiluur vrylik plaasvind. Dit verstewig die "ons-julle/hulle"-gevoelens wat groepsdenke versterk en tot verwydering tussen die polisie en die gemeenskap lei.

Dit is binne konteks van die navorsing betekenisvol om te illustreer dat polisiemagte 'n eiesoortige kuiluur het. Daar behoort ook bepaal te word wat die gevolge van so 'n eiesoortige kuiluur is, waarna dan werklik bepaal kan word of dit 'n negatiewe of positiewe uitwerking het (soos hieronder toegelig).

### **2.11.1 Gevolge van polisiekuiluur**

Een van die belangrikste gevolge van so 'n polisiekuiluur, volgens Goedendorp (1985:15-19), is dat dit tot stereotipering en vooroordele lei, veral teenoor groepeerings wie se kuiluur in konflik met die polisie staan. In sekere samelewings is daar tradisioneel byvoorbeeld as gevolg van die diep kuiluurverskille spanning tussen die polisie en studentegemeenskappe. Hierdie stereotipering gee ook aanleiding tot diskriminerende gedrag, byvoorbeeld polisiebeamptes se negatiewe persepsies van homoseksuele.

Tweedens lei die polisiekuiluur tot spesifieke opvattings aangaande wet en orde. Vir die polisie is alles wat ooglopend ongewoon is en afwyk van die normale, verdag. Abnormale gedrag is in die oë van die polisie 'n potensiële bedreiging vir die orde. Selfs skynbaar onbenullighede word in sekere situasies nie oorgesien nie, ondanks die reperkussies na aanleiding van polisie-optrede. Hierdie opvatting word versterk deur die semi-militêre karakter van die polisiediens met die sterk klem op gehoorsaamheid, wat tot 'n rigiede opvatting van orde aanleiding gee. Dit veroorsaak somtyds dat die polisie ruwer met die gemeenskap werk as wat soms verwag sou word.

Derdens laat die spesifieke kennis en vaardighede wat die polisie besit, die opvatting ontstaan dat slegs hulle eie kollegas hulle kan beoordeel of kritiseer, en daarom staan hulle negatief teenoor kritiek van buite. Daar bestaan dus weerstand as 'n derde party betrokke raak by evaluasie, of teen kontrole deur mense buite die organisasie.



Laastens kan kulturele norme so gevestig raak dat dit kan indruis teen die aanvaarding daarvan buite die eie groepering. Die slaafse navolging van hierdie norme kan deur nie-groepslede beskou word as 'n oortreding van die algemeen geldende norme. So kan polisielede byvoorbeeld tydens die deursoek van 'n hut 'n deur ooptrap, wat binne die norme van die polisie is, maar bots met die gemeenskapsnorme oor privaatheid. Kultuur speel dus 'n groot rol by wat 'n mens kan doen en nie kan doen nie. Normverering kan gevolglik groepsolidariteit bevorder, wat weer tot polarisasie aanleiding gee.

Die vraag wat tereg gevra kan word, is of die bestuur van diversiteit die geskikte OO-intervensie is om die kultuur van organisasies op koers te plaas om 'n multikulturele organisasie te word. Uit die voorafgaande paragrawe is dit reeds duidelik dat sekere elemente van polisie-kultuur nie altyd *au fait* is nie. Om sekerheid te verkry, sal dit nodig wees om te bepaal of die bestuur van diversiteit as 'n OO-intervensie, gemik op die verandering van kultuur, beskou kan word.

## **2.12 Die bestuur van diversiteit as OO-intervensie**

Uit die voorafgaande paragrawe wil dit voorkom of daar verskeie OO-tegnieke is wat aangewend kan word om 'n kultuurverandering te bewerkstellig. Die skrywer wil dié insig as agtergrond gebruik om 'n sterk saak uit te maak ten gunste van die bestuur van diversiteit as so 'n interventie. Om dit te kan motiveer, is dit nodig dat 'n duidelike band tussen OO, kultuurverandering en die bestuur van diversiteit getrek sal word.

Die volgende stelling van Grace (1994:193) is insiggewend ten opsigte van organisasie-kultuur en diversiteit: "The barriers to diversity in thought, behavior, or experience reside in the fundamental culture of the organization itself. An organization forms itself around common goals and quickly develops norms and values by which it simplifies and sustains its social existence; it forms a culture. This culture becomes a screen for membership and leadership. Regardless of race, gender, or ethnicity, many people can join and climb as long as they conform to the culture".



Die skrywer konstateer dat daar in organisasies met 'n sterk monokulturele inslag partykeer oor die jare 'n tendens ontstaan dat slegs persone van kleur en vroue wat gekonformeer het, 'n moontlikheid gehad het om vir die aantal poste wat daar vir hulle uitgesit is, oorweeg te word. Diegene wat weerstand gebied het, is gemarginaliseer en hulle kanse om die boonste sport te bereik was beperk. Die uitdaging om van 'n monokulturele organisasie na 'n multikulturele organisasie te beweeg, is dus groot en vereis spesiale bestuursvaardighede. Die effektiewe bestuur van diversiteit mag dalk die tegniek wees om dit te bewerkstellig.

Tereg kan gevra word hoekom juis 'n multikulturele bestel? Behalwe vir die motivering daarvoor in die volgende hoofstukke, dien die volgende aspekte, soos voorgehou deur Cox (1994:229), ook as aanmoediging. Multikulturele organisasies vertoon die volgende eienskappe:

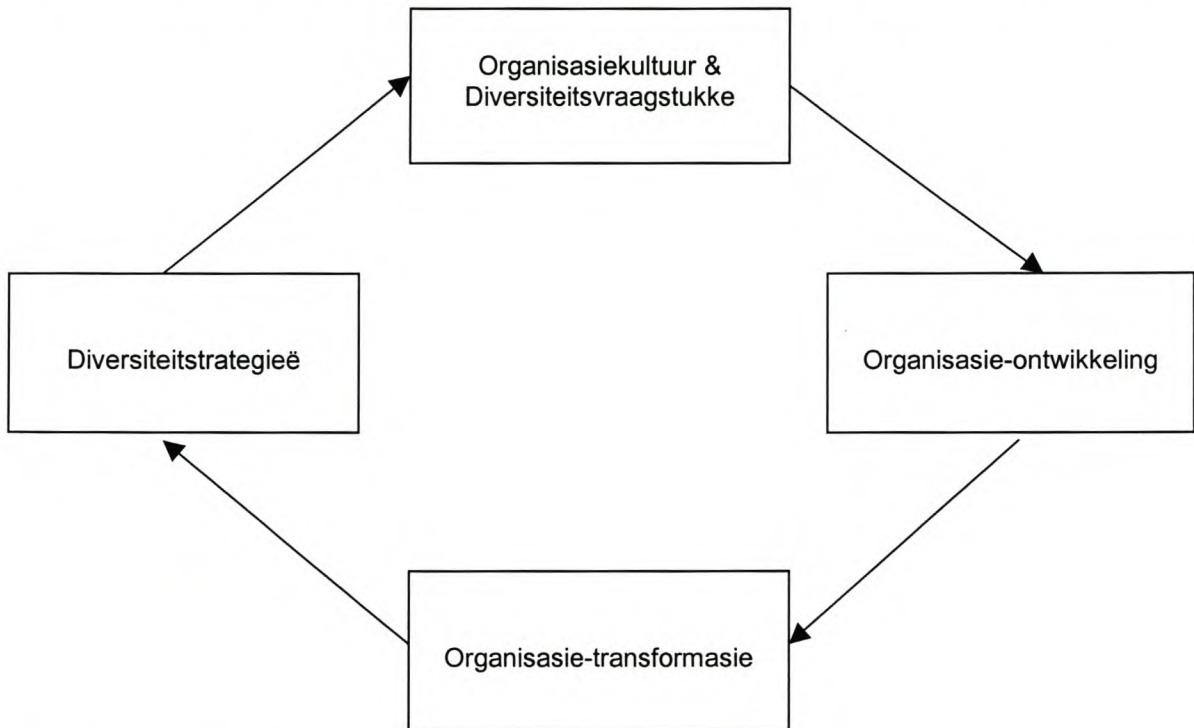
- Die kweek van en waardering vir kulturele verskille;
- Pluralisme as 'n akkulturasieproses;
- Volle strukturele integrasie;
- Volle integrasie van informele netwerke;
- 'n Afwesigheid van geïnstitusionele kulturele vooroordeel in menslike hulpbronsistels en –praktyke;
- Minimum intergroep-konflik, wat aan die pro-aktiewe bestuur van diversiteit toegeskryf kan word.

Skemas kan die invloed van OO op die verandering van organisasiekultuur en die bestuur van diversiteit deur figuur 2.4 geïllustreer word. OO vind plaas om die *status quo* te verander. Dit lei tot transformasie en die organisasie verander aspekte soos strukture, prosesse en gedrag. Dit is nodig om ook sekere langtermyn- strategieë om die gedrag en persepsies van personeel te verander in werking te stel. Hierdie

strategieë behoort die eindresultaat te hê dat organisasiekultuur mettertyd sal verander.

**Figuur 2.4**

**Skakeling tussen OO, bestuur van diversiteit en organisasiekultuur**



### 2.13 Samevatting

Organisasie-ontwikkeling (OO) is 'n betreklike jong dissipline, maar het as 'n kennisveld reeds wêreldwyd 'n aansienlike bydrae tot organisasies gelewer. Die teorieë en konsepte ten opsigte van OO word algemeen deur konsultante en ander organisasiepraktisyns aangewend. Dit beskik oor kernwaardes waaronder respek vir mense en deelname deur mense voorop staan. Daar is fundamenteel twee benaderings tot OO, naamlik die menslike ontwikkelingsbenadering en die tegno-strukturele benadering, wat geïntegreerd aangewend kan word. OO het oor die jare sy grense verskuif en nuwe teorieë, waaronder organisasie-transformasie, is ontwikkel. Wat die toekoms van OO betref, blyk dit dat die verandering van organisasiekultuur om die mededingende voorsprong te verkry, in die 21ste eeu steeds sal oorheers. Dit is dus nodig dat OO-praktisyns kultuursensitiewe organisatoriese veranderingsvaardighede aanleer.



Alle organisasies ontwikkel oor tyd 'n organisasiekultuur met eiesoortige karaktertrekke. Kultuur word aangeleer deur stories, rituele, materiële simbole en taal. 'n Organisasie se kultuur kan 'n struikelblok word in 'n poging om die mededingende voorsprong te verkry indien dit nie by veranderende omstandighede aanpas nie. Die polisie-kultuur wat by sommige samelewings aangetref word, is 'n goeie voorbeeld van hoe kultuur oor tyd gevestig raak. Om hierdie kultuur te verander, kan verskeie intervensies aangewend word. Die bestuur van diversiteit kan 'n voorbeeld wees van 'n intervensie om 'n multikulturele organisasie te vestig.

In die volgende hoofstuk word teoretiese perspektiewe ten opsigte van die bestuur van diversiteit weergegee. Daar word op sekere vlakke en funksies van kultuur, die kruis van diversiteit, gefokus, en dit word met teoretiese studies oor die onderwerp aangevul. Aangesien daar somtyds verwarring is tussen die bestuur van diversiteit en sekere deelvelde, word dit ook opgeklaar. Laastens word diversiteitsmodelle bespreek.

## HOOFSTUK 3

### DIVERSITEIT: TEORETIESE PERSPEKTIEWE

#### 3.1 Inleiding

Die bestuur van diversiteit is 'n nuwe bestuurskonsep, en dit het – veral in Suid-Afrika – nog nie prominent veld gewen nie. Organisasies se benaderings daartoe toon ook dikwels groot verskille en die resultate is nie altyd ewe suksesvol nie. In hierdie hoofstuk word op die agtergrond en evolusionêre ontwikkeling van diversiteit gefokus. Verskillende benaderings ten opsigte van diversiteit word beskryf en ontleed en verteenwoordigende modelle van skrywers die afgelope jare oor die onderwerp word voorgehou. Die verskille tussen regstellende aksie, die waardering van diversiteit en die bestuur daarvan, word onder meer beklemtoon. Die voor- en nadele van laasgenoemde word ook teen mekaar opgeweeg. Verskeie modelle oor diversiteitsmodelle word geanaliseer en laastens word diversiteitskwessies bespreek.

#### 3.2 Die kruks van diversiteit

Die kern van diversiteitstudies lê hoofsaaklik in kultuur. Daar word algemeen aanvaar dat kultuur 'n rol in sosiale gedragspatrone speel. Wesenlike verskille bestaan nie net tussen samelewings nie, want ook binne verskillende groepe binne 'n samelewing verskil die sosiale rolle van verskillende lede soos byvoorbeeld binne 'n familie. Daarom kan daar tot 'n mate akkurate veralgemenings oor groepe getref word (Moghaddam, Taylor en Wright 1993:5-6). Dit wil ook voorkom of 'n mens nie die konsep van diversiteitsbestuur kan begryp of kan implementeer sonder 'n begrip van die verbintenis wat dit met kultuur het nie (Thomas, 1991:13).

*Kultuur* is 'n komplekse verskynsel en moeilik definieerbaar, soos afgelei kan word van die verskillende definisies in die literatuur. *Kultuur* dui gewoonlik op die mensgemaakte gedeelte van die omgewing. Mense skep en vorm kultuur en word weer op hulle beurt deur hulle eie kulturele produkte beïnvloed (Moghaddam, *et al.*,



1993:321). Kultuur word soms beskryf as die kollektiewe programmering van die verstand wat die lede van een groep van 'n ander onderskei (Hofstede, 1984:21).

Moghaddam *et al.* (1993:19) skryf verder dat daar volgens die teorie van sosiale differensiasie beweer word dat differensiasie universeel is aangesien alle mense tydens hulle ontwikkeling deur verskillende stadia gaan wat wissel van minder na meer gedifferensieer. Die teorie fokus op verskeidenheid in die sosiale differensiasie tussen mense, en sien kultuur dus as 'n hoofbron van hierdie diversiteit.

Carrithers (1992:29) verwys na een van vele sienings van kultuur wanneer hy skryf: "Each culture has its own causal and conservative power, stamping on each generation, on each plastic human individual, its own distinctive character."

Op die vraag wat dit is wat onderliggend is aan die kulturele diversiteit van die mensdom, probeer Carrithers (1992:177-178) om soos volg te antwoord: "... we, as a species, possess a particular set of traits and capacities, our sociality. That sociality culminates in the ability to track a complex flow of social action". Volgens hom lei dit tot die diversiteit in die samelewing, en is mense dus nie net daartoe in staat om 'n komplekse verloop in optrede te volg nie, maar ook om binne so 'n verloop gepas op te tree.

Nie alle skrywers huldig bostaande mening nie, en Human (1993:72) waarsku byvoorbeeld dat die bestuur van diversiteit nie slegs daaroor gaan om veralgemeende en stereotipe beskrywings van ander mense en ander kulture aan te leer nie. Nasionale kulture is nie so homogeen en staties soos wat veralgemenings mens wil laat glo nie. Om die nasionale kultuur te beklemtoon, versterk volgens dié skrywer net die verskille wat daar tussen kulture is. Die teenoorgestelde benadering, naamlik om 'n individu te beskou as iemand wat slegs optree volgens die eise van 'n spesifieke situasie, is net so problematies. Die individualistiese benadering ontsê mense weer hulle rasionele denke met ander woorde die besef dat algemene verskille tussen kulture wel bestaan en dit lei tot die dilemma dat elke nuwe situasie van vooraf beoordeel behoort te word.



Die feit dat kultuur nie as die bepalende oorsaak ten opsigte van menslike gedrag voorgehou kan word nie, word ook deur verskeie ander kenners ondersteun. Moghaddam *et al.* (1993:9) is van mening dat kultuur kan help om die verskille in sosiale gedrag wat daar by verskillende samelewings aanwesig is, te verstaan. Dié skrywers beklemtoon dat daar belangrike kruiskulturele verskille binne sulke groepe is, soos geïllustreer deur etnisiteit, sosiale klas en korporatiewe groepe. Human (1993:75) stel vervolgens voor dat nasionale kultuur as slegs een gedeelte van die individu se identiteit beskou word. Daar is ook ander dele van identiteit, soos sosiale klas, streek van herkoms, stedelike versus landelike bewoning, godsdiens, familie en persoonlike eiesoortighede.

'n Eksponent van kultuur as 'n oorsaaklike faktor by diversiteit is die Nederlander, Trompenaars (1993). Volgens hom kom kultuur op drie vlakke voor, naamlik die *kultuur van 'n nasionale of streeksamelewing* (byvoorbeeld Westers versus Oosters), *korporatiewe of organisasiekultuur* (die wyse waarop houding/gedrag in 'n spesifieke organisasie tot uiting kom) en die *kultuur van bepaalde funksies* (mense binne eiesoortige funksies neig om 'n professionele en etiese oriëntering te deel). Elke kultuur onderskei hom van ander deur middel van die spesifieke oplossings wat hy bied vir sekere probleme (Trompenaars, 1993:7-8).

Hofstede (1995:22) onderskei weer tussen die volgende vlakke van kultuur:

- Nasionale vlak;
- Streek- en/of etniese en/of godsdienstige en/of taalvlak;
- Geslagsvlak (man of vrou);
- Generasievlak (ouers of kinders);
- Sosialeklas-vlak;
- Organisasie- of loopbaanvlak.

Daar bestaan dus ook aansienlike kulturele verskille tussen sosiale klasse binne samelewings. Selfs die sakewêreld is nie uitgesluit nie, soos bewys deur navorsing oor korporatiewe kultuur. Navorsers is toenemend besig om die norme, waardes,



rituele, simbole en sosiale interaksies binne organisasies te bestudeer. Baanbrekerswerk is veral deur Pettigrew (VSA) en Geert Hofstede (Nederland) gedoen (Moghaddam *et al.*, 1993:8).

Die bogenoemde skrywers se sieninge oor kulturele diversiteit beklemtoon nog nie die effek daarvan op menslike gedrag nie. Verdere menings is dus nodig. Die volgende sewe funksies van kultuur, soos beskryf deur Mazrui (1990:7-8), maak die skakeling moontlik:

- **Kultuur verskaf lense vir persepsie en bewustheid**

Hoe mense die wêreld beskou, word grotendeels deur een of meer kulturele paradigmas waaraan hulle blootgestel is, gekondisioneer. 'n Minderbevoorregte in 'n plakkerskamp het byvoorbeeld 'n ander wêreldbeskouing as 'n "yuppie" in 'n middelklas-woonbuurt.

- **Kultuur motiveer menslike gedrag**

Kultuur verklaar waarom mense op sekere wyses optree, byvoorbeeld swartmense wat spontaan toi-toi terwyl wit mense stilswyend toekyk, sonder om eens te poog om deel te neem.

- **Kultuur voorsien kriteria vir evaluering**

Die siening van wat as goed of sleg, moreel of immoreel beskou word, kan gedeeltelik aan kultuur toegeskryf word. Een groepering kan 'n bomplanter as 'n terroris afmaak, terwyl 'n ander groep dieselfde persoon as 'n vryheidsvegter beskou.

- **Kultuur verskaf 'n basis vir identiteit**

Om hierdie rede is 'n verskynsel soos etniese nepotisme, byvoorbeeld 'n produk van kultuur in die identiteitsin. Ras en godsdiens is weer óf 'n basis vir solidariteit óf 'n oorsaak vir vyandigheid.

- **Kultuur is 'n metode van kommunikasie**

Kultuur het taal as die middelpunt, met ander aspekte soos idees, die uitvoerende kunste en musiek wat dit ondersteun. In Suid-Afrika is die debat oor die elf tale 'n voorbeeld en wil elke kultuurgroep hul taal bo die ander verhef.

- **Kultuur verskaf 'n basis vir stratifikasie**

Klas, posisie en status word dus uitsluitlik deur kulturele veranderlikes gekondisioneer. Die vorming van wit en swart elitegroepe in Suid-Afrika kan as voorbeeld dien.

- **Kultuur beïnvloed stelsels van produksie en verbruik.**

Japan se ekonomiese sukses kan onder meer aan kulturele toewyding toegeskryf word deurdat 'n gesonde werkskultuur van kindsbeen by die inwoners gevestig word.

Hoe ook al na die invloed van kultuur op diversiteit gekyk word, die volgende stelling van Thomas (1991:10) is insiggewend, naamlik: "Diversity includes everyone; it is not something that is defined by race or gender. It extends to age, personal and corporate background, education, function, and personality. It includes lifestyle, sexual preference, geographic origin, tenure with the organization, exempt or non-exempt status, and the management or non-management." Dit is dus 'n inklusiewe begrip wat verskille in sy volle omvang akkommodeer. Die volgende teoretiese agtergrond bied meer duidelikheid oor dié stelling.

### **3.3 Teoretiese agtergrond ten opsigte van diversiteitsstudies**

Alhoewel diversiteit, en spesifiek kulturele diversiteit, in 'n meerdere en mindere mate in sosiologiese, antropologiese en psigologiese navorsing aangetref word, blyk dit dat navorsingsliteratuur oor die onderwerp onvoldoende is. Dit word bevestig deur verskeie skrywers soos Nkomo, Cox, Alderfer en Thomas, asook Ilgen en Youth (Cox, 1993:5). Daar is verder 'n geneigdheid om diversiteit onder kwessies soos burgerregte, regstellende aksie, omgekeerde diskriminasie, kwotas, rassisme



en seksisme te klassifiseer (Morrison, 1992: 2). Hoe dit ook al sy, en alhoewel dit 'n multi-dissiplinêre ondertoon het, bestuur van diversiteit is 'n eiesoortige kwessie wat van die bostaande onderskei kan word.

'n Deel van die uitdaging van die bestuur van diversiteit lê daarin dat dit 'n nuwe veld is. Die parameters en die betekenis daarvan moet nog gedefinieer word. Dit blyk dat daar slegs 'n relatief klein hoeveelheid ondervinding oor die onderwerp is wat geraadpleeg kan word. Diversiteitsbestuur is 'n vinnig groeiende veld en in die afgelope dekade is al meer boeke gepubliseer om die kwessie te definieer en om praktiese benaderings voor te stel. Die nuwe paradigma is nog ontluikend wat definisies en strategieë betref. Tans kan dit enigiets beteken – van die waardering van verskille tussen mense tot die politieke, aanvaarde multikulturele integrasie van mense (Carnevale en Stone, 1994:32).

Volgens Thomas (1991:3) het diversiteit 'n kwessie geword toe drie kragtige neigings hulle kritiese punt op min of meer dieselfde tydstop bereik het, naamlik:

- Die globale mark waarbinne ondernemings sake doen, het toenemend kompetender geword.
- Die samestelling van die werksmag het dramaties verander en meer divers geword.
- Individue het toenemend begin om hulle verskille te verheerlik en was minder geneig om hulle uniekheid te kompromitteer. Hierdie neiging, aldus Thomas, is 'n wegbeweeg van die vroeëre predisposisies naamlik om "in te pas".

Nog 'n rede vir belangstelling in diversiteit is die sogenaamde morele imperatief. Die morele imperatief het te make met die feit dat organisasies gelyke geleenthedeprogramme en regstellende aksie loods omdat dit konsuis die regte ding sal wees om te doen. Hierdie aspek, naamlik die "regte ding" is ook onderliggend aan die diversiteitsagenda (Carnevale en Stone, 1994:22). Ander is weer van mening dat dit nie net wetgewing en morele waardes is wat organisasies aanspoor om diversiteit te waardeer nie, maar dat die kompeterende voordeel ook 'n dryfveer is en dat 'n



diverse werksmag 'n waardige doelwit op sigself is (Milkovich en Boudreau, 1994:98).

Grace (1994:189) skryf: "As a result of the push to appreciate people's unique qualities and the need to go further than simply incorporating women and majorities into the organisational fold, the era of valuing diversity has begun. Thousands of organisations have jumped on the diversity-training bandwagon and embarked on the road to valuing and managing diversity. Human resource managers, affirmative action officers, training directors, diversity task-force leaders, and other interested parties have begun to embrace 'valuing diversity' as the newest hope for business".

Dit blyk dat diversiteit ook 'n sterk winsmotief het. Dit het reeds 'n multi-miljoenrand bedryf vir 'n verskeidenheid konsultante geword en wedywering om vastrapplek op die mark te kry, is aan die orde van die dag in lande soos die VSA. Dienste in die diversiteitsopset wissel van volskaalse strategieë tot die maksimale aanwending van 'n diverse werksmag. Daar word selfs beweer dat tot 40% van alle Amerikaanse maatskappye die een of ander vorm van diversiteitsopleiding het (Allerton, 1993:30).

Dit blyk dat diversiteit, en spesifiek bestuur van diversiteit, een van die gonswoorde van die 1990's is binne organisasies, en dat dit toenemend aandag trek. Daar word algemeen aanvaar dat diversiteit 'n kontroversiële kwessie is en dat daar organisasies is wat dit vermy. Daar bestaan 'n houding onder uitvoerende bestuurders om eerder daaroor te swyg, aangesien dit later "teen jou gebruik kan word." Die kompleksiteit en emosionaliteit rondom diversiteit veroorsaak verder dat nie baie organisasies op hierdie terrein vordering maak nie (Morrison, 1992:2).

Ter illustrasie van voorafgaande sienings oor diversiteit word daar vervolgens gefokus op sekere benaderings ten opsigte van die bestuur van diversiteit, aangesien dit nodig is om die teoretiese agtergrond in konteks te plaas en sekere aannames te toets. Die teorie lê veral klem op hoe mense die wêreld beskou en kulturele paradigmas onderliggend daaraan. Optredes deur bestuurders kan in agt opsies ingedeel word wat weer aanleiding gee tot vyf spesifieke benaderings-kategorieë, soos vervolgens bespreek.



### 3.4 Benaderings ten opsigte van diversiteit

Bestuurders in organisasies het verskillende keuses om uit te oefen as dit kom by die bestuur van diversiteit. Dit wissel tussen om werklik niks te doen nie en om daadwerklik grootskaalse aksies rondom diversiteitsbestuur te loods. Thomas (1996:19-29) beskryf hierdie opsies aan die hand van wat hy die opsies vir diversiteitsparadigma-aksies noem.

Volgens Thomas (1996:20) is die eerste opsie **insluiting/uitsluiting** en is dit die algemeenste vorm van optrede deur bestuurders. Die doel met *insluiting* is om die getalle van die teikengroep op alle vlakke van die hiërargie te vermeerder. Die teenoorgestelde is *uitsluiting* en daar is die doel om diverse elemente weg te hou of om van hulle ontslae te raak. Hierdie optrede vorm gewoonlik die basis van die meeste pogings tot regstellende aksie.

In die tweede opsie, **ontkenning**, word ontken dat verskille bestaan. In dié opset het bestuurders beperkte kennis van diversiteit ten opsigte van werksmagkwessies. 'n Voorbeeld hiervan is wanneer bestuur met trots aankondig dat die organisasie kleurblind is, terwyl persone van kleur ongelukkig is.

By die **assimilasie**-opsie word van die veronderstelling uitgegaan dat alle elemente wat verskillend en in die minderheid is, op een of ander wyse by die meerderheid sal inpas. So kan een spesifieke funksie binne 'n organisasie, byvoorbeeld ouditering, dominant wees. Die probleem ontstaan dan as daar van almal binne die organisasie verwag word om sake vanuit hierdie perspektief te sien.

By **onderdrukking** word verskille, alhoewel dit erken word, begrawe of weggesteek. Bestuurders wat hierdie opsie aanhang, glo dat die organisasie groter is as die individu en dat groepe met verskille dié verskille dus in belang van die organisasie behoort op te offer.

Die vyfde opsie, **isolاسie**, is daarop gemik om groepe wat verskillend is van die dominante stelsel te betrek, sonder om die korporatiewe kultuur te verander. Die entiteit wat verskil, word dan vervolgens op 'n sylyn gerangeer en geïgnoreer. So



kan 'n werker van 'n spesifieke kultuur met voorbedagte rade onder gesag van iemand uit dieselfde kultuurgroep ingedeel word om hom of haar te maginaliseer of te neutraliseer.

By **toleransie** word die groepe wat verskil se verskille nie gewaardeer nie, maar slegs die rede vir hulle bestaan word erken. Dit kom neer op 'n leef-en-laat-leef-opsie. Dié opsie is gegrond in die aanname dat diverse groepe naas mekaar kan bestaan, sonder dat dit nodig is om mekaar aktief te verstaan of te begryp.

By die **verhoudingsbou**-opsie word doelbewuste pogings aangewend om verhoudinge tussen verskillende entiteite te koester. Die belangrikste beginsel is dat 'n goeie verhouding verskille kan oorkom. Verskille word dus geminimaliseer en die uitdagings ten opsigte van diversiteit beperk.

Laastens is daar die kweek van **wederkerige aanvaarding**. Volgens dié alternatief erken en begryp alle partye hulle verskille. Die volle diversiteitsmengelmoes word geakkommodeer en almal word aangemoedig om 'n bydrae te lewer. Hierdie benadering skep bykans die beste kans vir suksesvolle diversiteitsbestuur, mits bestuurders besef dat dit fundamentele veranderinge in die organisasie sal teweegbring.

Die evolusie van die konsep *diversiteit* kan dus ten beste begryp word teen die agtergrond van die verskillende benaderings daaromtrent, elk met sy eiesoortige aannames. Vyf aanvullende benaderings word deur Kim en Palmer (in Morrison, 1992:5-7) voorgedra, naamlik die goue-reël-, assimilasië-, regstel-van-ongeregtighede-, kultuurspesifieke- en multikulturele benadering.

- In die **goue-reël-benadering** is die idee om “ander te behandel soos wat jyself behandel wil wees.” Volgens hierdie benadering is die belangrikste verskille tussen mense individuele verskille. Aangesien almal spesiaal en anders is, behoort almal gewaardeer en dieselfde behandeling te word. Die groot kritiek teen hierdie benadering is dat dit uit die individu se eie verwysingsraamwerk toegepas word, sonder ontsag vir die tradisies en voorkeure van 'n ander persoon.



- Volgens die **assimilasiebenadering** word mense geskaaf om by 'n styl wat alreeds binne 'n spesifieke organisasie dominant is, aan te pas. Hierdie benadering veroorsaak konflik by individue wat voel dat hulle hulle verkose styl, vriende, kleredrag en waardes binne werksverband moet prysgee.
- Die **benadering vir die regstel van ongeregtighede** is 'n poging om die historiese ongeregtighede wat sekere groepe in die samelewing in 'n ongunstige posisie geplaas het, reg te stel. Hierdie persone word op individuele vlak geoormerk vir werwing en bevordering. Alhoewel hierdie benadering ooreenkomste met regstellende aksie vertoon, fokus dit tog op die unieke karaktertrekke van elke groep om die organisasie se werkverrigting te verbeter. Die kwessie van "ons teen hulle" wat hieruit voortspruit, veroorsaak spanning binne organisasies.
- Die **kultuur-spesifieke benadering** word gereeld aangewend om werknemers voor te berei vir internasionale take. Werknemers word die norme en praktyke van ander kulture geleer sodat hulle binne daardie omgewing kan aanpas. Daar word weinig pogings aangewend om 'n waardering vir die waardes van die ander kultuur te bewerkstellig.
- Die **multikulturele benadering** behels die verhoging van bewustheid en waardering wat geassosieer word met die erfenis, karaktertrekke en waardes van verskillende groepe, sowel as respek vir die uniekheid van elke individu. Volgens hierdie benadering het diversiteit 'n breë bedoeling wat geslag en etnisiteit, asook groepe, gebaseer op kenmerke soos nasionaliteit, professionele dissipline of kognitiewe styl, insluit. In teenstelling met die assimilasiemodel, gaan hierdie benadering van die veronderstelling uit dat die organisasie moet verander en dat norme 'n wye verskeidenheid werkers behoort te akkommodeer.

Die eksplisiete doelstelling van hierdie benadering is om die organisasie te versterk, met inagneming van 'n wye verskeidenheid verskille. Polarisasie is 'n kleiner probleem, aangesien 'n verskeidenheid groepe en tipes verskille erken word en omdat selfkennis en interpersoonlike vaardighede beklemtoon word, naas opleiding oor ander groepe. Morrison (1992:8) erken dat, alhoewel die



multikulturele benadering die hoogste evolusionêre fase verteenwoordig en tans die mees aanvaarde benadering is, bring dit tog in die praktyk sekere probleme teweeg. Daar bestaan weinig leiding oor hoe hierdie benadering in die praktyk toegepas moet word. Morrison is van mening dat 'n kombinasie van die verskillende benaderings 'n meer sinvolle benadering sal wees.

In die voorafgaande was dit duidelik dat daar 'n wye verskeidenheid van benaderings bestaan wat die bestuur van diversiteit betref. Die bestuur van diversiteit behoort nie onvoorwaardelik as die oplossing van probleme aanvaar te word nie. Dit sal eers nodig wees om die voor- en nadele van kulturele diversiteit teen mekaar op te weeg, voordat die bestuur van diversiteit as OO-tegniek beoordeel kan word.

### **3.5 Voordele en nadele ten opsigte van kulturele diversiteit**

Adler (1986:230-232) is een van die eerste skrywers wat oor die voor- en nadele van kulturele diversiteit geskryf het. Alhoewel dié skrywer eerder na verskille tussen verskillende nasionaliteite verwys, is dit net so toepaslik in die Suid-Afrikaanse situasie met sy diverse samelewing. Volgens Adler word kulturele diversiteit algemeen as 'n bron van probleme ervaar. Probleme veroorsaak deur kulturele diversiteit het 'n geneigdheid om in konvergerende prosesse plaas te vind, veral wanneer die organisasie verwag dat alle werkers op dieselfde wyse moet dink of optree. Kommunikasie en integrasie word dan al hoe moeiliker en mense van verskillende kulture slaag nie daarin om mekaar te verstaan nie. Mense werk boonop nie altyd op dieselfde wyses en teen dieselfde pas nie.

Kulturele diversiteit het ook sekere **nadele**. Dubbelsinnigheid en kompleksiteit word bevorder as gevolg van kompleksiteit en dit veroorsaak verwarring. Daar is probleme tussen mense om mekaar te verstaan, wankommunikasie en hindernisse om eenstemmigheid te bereik. Kultuurspesifieke aspekte is ter sprake wanneer een groep van mening is dat hulle gestandaardiseerde benaderings kan volg. Die nadele daarvan is oorveralgemening in organisatoriese beleid, praktyke en prosedures, asook etnosentrisme (Adler: 1986: 230-231).



Cox (1994:36-39) sluit hierby aan en is ook van mening dat probleme rondom diversiteit tot 'n meerder mate rondom die kwessies van groepskohesie en kommunikasie wentel. Die gevolgtrekking dat groepskohesie deur kulturele diversiteit verminder word, is grootliks gebaseer op die idee dat mense meer aangetrokke is tot en meer gemaklik voel by en tevrede is met groeplede wat soos hulle self is. Groepskohesie word dus makliker bereik met homogene groepe. Die belangrikheid van die verhouding tussen diversiteit en kohesie berus daarop of groepskohesie die werkverrigtinge van groepe affekteer, al dan nie. Hieroor is daar nog taamlik meningsverskille. Alhoewel Cox nie spesifiek is oor watter navorsing nie, haal hy etlike skrywers aan wat beweer dat groepe met 'n hoë kohesie 'n beter moreel besit en beter kommunikasie ervaar as groepe met 'n lae kohesie (Cox, 1994: 37).

Ziller (in Cox, 1994:37) verskaf enkele teoretiese verduidelikings waarom diversiteit 'n effek op groepskohesie het. Een teorie het daarmee te make dat lede van 'n groep statuskongruensie tussen hulle verstaan en daarvolgens optree. Diversiteit, daarteenoor, lei tot laer kohesie as gevolg van statusinkongruensie. 'n Vrou wat die projekteier van 'n groep mans is, geniet byvoorbeeld uit 'n manlike oogpunt gesien, nie dieselfde status as haar manlike eweknieë nie. 'n Tweede teorie is dat waarneembare ooreenkomste aantreklikheid verhoog, wat tot groepskohesie lei en dat homogeniteit dus die bande in 'n groep versterk. 'n Derde teorie is gebaseer op sosiale vergelyking. Mense neig om hulle self te evalueer deur hulle met ander te vergelyk. Hulle verkies om dit met mense te doen wat soos hulle is, en diversiteit word dus vermy omdat dit sosiale vergelykings bemoeilik.

Tydens empiriese studies deur Fiedler (in Cox, 1994:38-39) is bevind dat kultureel heterogene groepe merendeels 'n minder aangename werksomgewing en verhoogde kommunikasieprobleme gerapporteer het as homogene groepe. Kommunikasiestyle gebaseer op ras, geslag en etnisiteit speel hier 'n rol, asook kruisfunksionele kommunikasie. Lede van verskillende departemente binne 'n organisasie praat verskillende "tale". Wankommunikasie kan daartoe lei dat misverstande ontstaan, konflik tot uiting kom, en dat lede binne 'n groep ongemaklik voel. Die resultaat hiervan is dat besluitneming meer problematies en tydrowend raak en dat groepfunksionering daaronder kan ly.



Sekere **voordele** loop weer hand-aan-hand met uiteenlopende prosesse. Dit sluit toenemende kreatiwiteit, buigsaamheid en probleemoplossingsvaardighede in. Die volgende is voorbeelde waar kulturele diversiteit 'n voordeel vir organisasies is, naamlik die ontwikkeling van nuwe produkte en die aanvaarding van nuwe idees. Die erkenning van die behoefte aan beter kommunikasie en samewerking tussen groepe asook nuwe perspektiewe en die soeke na neutraliteit is verdere voorbeelde (Adler, 1986:231).

Cox (1994:24-36) is van mening dat die bestuur van diversiteit wel voordele in organisasies meebring. Die belangrikste bevinding is dat bestuur van diversiteit werkspanproduktiwiteit verbeter. As diversiteit geïgnoreer of verkeerd gehanteer of bestuur word, kan dit die teenoorgestelde uitwerking hê. Die voordele wat effektiewe bestuur van diversiteit op potensiele werksverrigting het, wentel om vyf faktore.

Die eerste is die **werwing en retensie van die beste moontlike menslike hulp-bronne**. Organisasies kan, deur van die huidige demografiese tendense gebruik te maak, talent soek onder groepe wat tradisioneel uitgesluit is.

Tweedens is die **vergroting van markte** 'n bydraende faktor tot beter werksverrigting. Navorsing oor verbruikersgedrag dui daarop dat sosio-kulturele identiteit wel koopgedrag affekteer. Etniese groepe verkies byvoorbeeld om deur lede van hulle eie groep bedien te word. Aangesien kultuur 'n effek op verbruikersgedrag het, sal dit organisasies baat om 'n diverse werksmag te hê wat produkte verkoop en dienste lewer. Dit het boonop die waardetoevoeging van 'n veldtog in openbare betrekkinge, asook werkers wat die organisasie kan adviseer oor die voorkeure en afkeure van lede wat aan hulle kultuurgroep behoort (Cox, 1994:30).

Derdens verhoog heterogeniteit **kreatiwiteit en innovasie**. Innoverende maatskappye doen juis moeite om heterogene groepe te skep om sodoende 'n bron van kreatiwiteit te skep. Navorsing dui verder daarop dat solank 'n persoon van 'n ander sosio-kulturele groep verskillende houdings en perspektiewe oor kwessies behou, kulturele diversiteit spankreatiwiteit en innovasie sal verhoog. Daar is bevind dat houdings, opvattinge en kognitiewe funksionering nie lukraak onder die



bevolking versprei is nie, maar eerder stelselmatig met demografiese veranderlikes soos ouderdom, ras en geslag varieer (Cox, 1994:33).

Die bestuur van diversiteit het die potensiaal vir **verbeterde werkswerrigting** deur verbeterde probleemoplossing en besluitneming. Die vertrekpunt is hier dat diverse groepe 'n breër en ryker ervaringsveld het waarvandaan hulle kan werk om oplossings te vind. Navorsing het telkemale bevind dat heterogene groepe beter oplossings bied as homogene groepe as gevolg van 'n variasie van perspektiewe en 'n hoër vlak van kritiese denke vir alternatiewe en vermindering van groepsdenke. Dit is belangrik om daarop te let dat te veel diversiteit disfunksioneel kan wees. Om dié rede behoort daar 'n balans te wees tussen die mate van diversiteit om probleemoplossing en eenheid tussen lede rondom die kernaspekte van die organisasiekultuur te bevorder. Lede wat by probleemoplossing betrek is, moet ondermeer ingelig wees oor hulle verskille in houdings (Cox, 1994:34-35).

Laastens verhoog die bestuur van diversiteit **organisatoriese buigsaamheid**. Op individuele vlak is daar bewyse dat lede van minderheidsgroepe buigsame kognitiewe strukture het. Navorsing wys daarop dat vroue byvoorbeeld 'n hoër toleransie vir dubbelsinnigheid het as mans en dat werkers wat meertalig is, hoër kognitiewe buigsaamheid het. Op organisatoriese vlak sal die veranderings wat daar aan die organisasiekultuur en bestuurstelsels aangebring word, ook tot groter buigsaamheid lei. Beleid en prosedures wat besighede reguleer, word byvoorbeeld minder rigied terwyl verminderde standardisasie veroorsaak dat die organisasie tot 'n groter mate aanpasbaar is. 'n Toleransie vir ander idees en sienings lei weer tot openlikheid vir nuwe idees in die algemeen en dit is alles aspekte wat bevorderlik is vir 'n gesonde organisasie klimaat (Cox, 1994:35-36).

Die voordele en uitdagings van 'n diverse werksmag kan volgens Bateman en Zeithaml (1993:386) soos volg geïllustreer word:



**Figuur 3.1**

| The diverse work force: advantages and challenges   |   |
|---|---|
| Advantages  | Challenges  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Fulfils social responsibility</li><li>• Helps attract, retain and motivate employees</li><li>• Greater knowledge of diversified marketplace</li><li>• Promotes creativity, innovation and problem-solving</li><li>• Enhances organisational flexibility</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lower cohesiveness</li><li>• Communication problems</li><li>• Mistrust and tension</li><li>• Stereotyping</li></ul> |

Sou die voordele die botoon voer in 'n besluit om diversiteit te bestuur, is dit van kardinale belang dat hierdie intervensie nie met ander verwar word nie. Sekere aspekte, soos regstellende aksie, die waardering van diversiteit en die bestuur van diversiteit, is so na verwant dat, indien onderskeid nie getref word nie, verwarring en oorvleueling kan intree. Dit is dus nodig om die verskille tussen ontluikende dissiplines of deelvakke op te klaar, om dit te voorkom.

### **3.6 Verskille: regstellende aksie, waardering en bestuur van diversiteit**

Thomas (1991) is een van diegene wat baanbrekerswerk op die gebied van die bestuur van diversiteit lewer. Hy fokus eerder op die substansiële probleme wat organisasies tydens die veranderingsproses in die gesig staar as op 'n korporatiewe kultuur wat diversiteit ondersteun. Thomas argumenteer dat daar 'n onderskeid tussen regstellende aksie, die waardering van diversiteit en die bestuur van diversiteit getref moet word.

Hierdie aanname word deur ander skrywers bevestig (sien figuur 3.2). Die kernverskille blyk duidelik en, terwyl regstellende aksie wetlik genoop word, is die waardering van verskille eties-gedrewe en die bestuur van diversiteit strategies-gedrewe. Met *strategies* word bedoel die bereiking van sekere doelwitte en doelstellings, soos die verhoging van wins en produktiwiteit. Regstellende aksie is *kwantitatief* van aard met die klem op die skep van gelyke geleenthede in die werksomgewing; die waardering van verskille *kwalitatief* met die klem op die skep van 'n



werksomgewing waar almal gewaardeer en aanvaar voel; en die bestuur van diversiteit *gedragsgedrewe* om die beste uit elke werkgewer te haal (Allerton, 1993:32).

**Figuur 3.2**

| Comparing Affirmative Action, Valuing Differences, and Managing Diversity   |  |  |
|---|--|--|
| AFFIRMATIVE ACTION  | VALUING DIFFERENCES  | MANAGING DIVERSITY   |
| <b>Quantitative.</b> Emphasis is on achieving equality of opportunity in the work environment through the changing of organisational demographics. Progress is monitored by statistical reports and analyses. | <b>Qualitative.</b> Emphasis is on the appreciation of differences and the creation of an environment in which everyone feels valued and accepted. Progress is monitored by organisational surveys focused on attitudes and perceptions. | <b>Behavioural.</b> Emphasis is on building specific skills and creating policies that get the best from every employee. Efforts are monitored by progress toward achieving goals and objectives.  |
| <b>Legally-driven.</b> Written plans and statistical goals for specific groups are utilised. Reports are mandated by EEO laws and consent decrees.  | <b>Ethically-driven.</b> Moral and ethical imperatives drive this culture change.  | <b>Strategically-driven.</b> Behaviours and policies are seen as contributing to organisational goals and objectives, such as profit and productivity, and are tied to rewards as results.   |
| <b>Remedial.</b> Specific target groups benefit as past wrongs are remedied. Previously excluded groups have an advantage.  | <b>Idealistic.</b> Everyone benefits. Everyone feels valued and accepted in an inclusive environment.  | <b>Pragmatic.</b> The organisation benefits: morale, profits, and productivity increase.   |
| <b>Assimilation model.</b> Model assumes that groups brought into system will adapt to existing organisational norms.   | <b>Diversity model.</b> Model assumes that groups will retain their own characteristics and shape the organisation as well as be shaped by it, creating a common set of values.  | <b>Synergy model.</b> Model assumes that diverse groups will create new ways of working together effectively in a pluralistic environment.   |
| <b>Opens doors.</b> Efforts affect hiring and promotion decisions in the organisation.  | <b>Opens attitudes, minds, and the culture.</b> Efforts affect attitudes of employees.   | <b>Opens the system.</b> Efforts affect managerial practices and policies.   |
| <b>Resistance.</b> Resistance is due to perceived limits to autonomy in decision-making and perceived fears of reverse discrimination.  | <b>Resistance.</b> Resistance is due to a fear of change, discomfort with differences, and a desire to return to the "good old days".  | <b>Resistance.</b> Resistance is due to denial of demographic realities, of the need for alternative approaches, and of the benefits of change. It also arises from the difficulty of learning new skills, altering existing systems, and finding the time to work toward synergistic solutions. |

Adapted from *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*,

by Lee Gardenswartz and Anita Rowe. Copyright 1993, Business One Irwin.

(Allerton, 1993:32)

Thomas (1991:28) wyk effens hiervan af en fokus onder meer op drie paradigmas wat die verskille in doelwitte, motiewe en voordele binne werksverband kontrasteer en bespreek, naamlik regstellende aksie; waardering van verskille en bestuur van diversiteit. Die volgende is van die prominentste verskille:

- **Die doelwitte** van beide regstellende aksie en die waardering van diversiteit is gemik op die skep van 'n diverse werksmag en opwaartse mobiliteit van vroue en persone van kleur. Waardering vir diversiteit het te make met die vestiging van kwaliteit- interpersoonlike verhoudinge. Die bestuur van diversiteit, daarteenoor, fokus suiwer op die bestuur van 'n diverse werksmag.



- **Die motief** van regstellende aksie is wetlike, morele en sosiale verantwoordelikheid. Die waardering van diversiteit het te make met die ontginning van die rykdom wat uit diversiteit kan vloei, terwyl die motief van diversiteitsbestuur die verkryging van die mededingende voordeel is.
- **Die primêre fokus** van regstellende aksie is toegespits op spesiale pogings om regstellend op te tree. Die fokus van waardering is begrip, respek en waardering van diversiteit tussen die verskeie groepe binne die konteks van 'n organisasie. Diversiteitsbestuur fokus op die bestuur van 'n omgewing wat ingestel is op die volle benutting van 'n diverse werksmag, met die klem op kultuur en stelsels.
- **Die voordele** van regstellende aksie is dieselfde soos gestel by die doelwit, naamlik die skep van 'n diverse werksmag en opwaartse mobiliteit vir sekere groepe. Die voordele van waardering van diversiteit is wedersydse respek tussen groepe, die skep van 'n diverse werksmag en gevolglike opwaartse mobiliteit en groter ontvanklikheid vir regstellende aksie. Die voordele van diversiteitsbestuur is om die algehele bestuurskapasiteit te versterk en om die kompeterende voordeel te verkry, asook die natuurlike skepping van 'n diverse werksmag.
- **Die uitdagings** van regstellende aksie is om die kunsmatigheid daarvan te oorbrug, asook om 'n teenreaksie te verhoed. Die uitdagings gekoppel aan die waardering van verskille is om op interpersoonlike verhoudinge te fokus met 'n lae klem op stelsels, struktuur en bestuur. Die uitdagings van diversiteitsbestuur is langtermyn-toewyding, paradigmaterskuiwing, veranderinge in bestuursbenadering- en stelsels wat dit vereis, asook aanvaarding daarvan deur die organisasie en individue (Thomas, 1991:28).

Daar word vervolgens op modelle ten opsigte van die bestuur van diversiteit gefokus in 'n poging om diversiteit van ander deelvelds te isoleer.

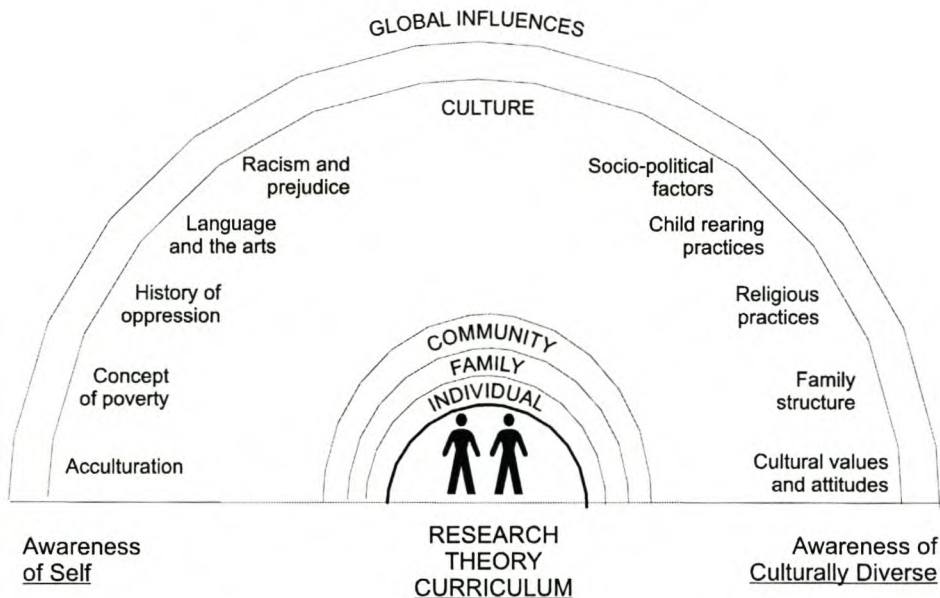


### 3.7 Modelle ten opsigte van die bestuur van diversiteit

'n Model wat aangewend kan word om 'n beter begrip te gee van kulturele patrone en sosiale gedrag van kultureel diverse individue en groepe is dié van Locke (1992:1-13).

Alhoewel die model op die algemene kultuur van die VSA gebaseer is, maak ooreenkomste met Suid-Afrika dit tog 'n aanvaarbare model. Die uitgangspunt van die model is dat die Anglo-Saksiese kultuur die dominante kultuur is. In Suid-Afrika het aspekte soos kolonialisme en apartheid dekades lank daarvoor gesorg dat die hoofstroomkultuur, veral in die korporatiewe wêreld, ook dié van die wit Anglo-Saksiese groep was. Locke se model is veral van toepassing waar twee redelik verskillende kultuurgroepe, soos in Suid-Afrika, aanwesig is. Hierdie kwessie word vervolgens aan die hand van die volgende illustrasie bespreek:

**Figuur 3.3**  
**Multikulturele Begripsmodel**



(Locke, 1992:2)

Bostaande model begin by **selfbewustheid**. Dit kom daarop neer dat, om kulturele diversiteit beter te begryp, behoort die mens by hom- of haarself te begin. Eie vooroordele, waardes en belange, asook eie kultuur, moet ontleed word. Aan die hand van selfondersoekende vrae soos "watter unieke vermoëns, aspirasies,



verwagtinge en beperkinge het ek wat my verhoudinge met kultureel diverse individue beïnvloed?” kan daar nader beweeg word om ander beter te verstaan.

**Globale invloede**, soos politiek en die ekonomie, het ‘n beduidende invloed op kultuur. Die wêreld word al hoe “kleiner” en gebeure in ‘n kulturele groep se land van oorsprong kan aansienlike emosionele reaksie by die betrokke lede veroorsaak. Net so kan ‘n land se buitelandse beleid teenoor ander lande sekere emosies aanwakker. Suid-Afrika se militêre betrokkenheid by Lesotho (1999) kan byvoorbeeld sekere reaksies ontlok by werkers in Suid-Afrika wat bande in Lesotho het. Bestuurders sal diversiteit beter kan bestuur as hulle meer weet van ander lande se kulture, en natuurlik ook van die verskillende kulture in hulle eie land.

Soos reeds gemeld, is die **kultuur** waarna Locke se model verwys, die Anglo-Saksiese kultuur, wat as die dominante kultuur beskou word. Hy haal Williams (in Locke, 1992:4-5) se temas en oriënterings aan as illustrasie van die eienskappe van hierdie kultuur. Enkeles hiervan, wat moontlik op Suid-Afrika se wit bevolking (veral voor 1994) van toepassing is, is materiële gemak, ‘n klem op harde werk en dissipline, nasionalisme en rassisme. Van dié wat glad nie van toepassing is nie, is ‘n toewyding tot gelykheid en ‘n klem op individuele vryheid.

Die model verwys verder na tien kulturele elemente, wat hieronder bespreek word. Hierdie elemente beklemtoon die impak van sosio-kulturele kragte, asook sielkundige en ontwikkelingsinvloede, op die gedragsuitdrukkings van verskillende rasse en etniese groepe. Locke (1992:6) beklemtoon weer eens die feit dat daar verskille binne kultuurgroepe mag wees wat groter is as dié tussen die dominante kultuur en ander kulture. Hy maak lesers ook daarop attent dat die uniekheid van die individu te alle tye saam met die uniekheid van die kultuur gerespekteer behoort te word. As daar te veel na enige van dié twee kante oorgehel word, kan ‘n wanvoorstelling gegee word.

### 3.7.1 Kulturele elemente volgens Locke se model

**Akkulturasie** verwys na die mate waartoe kulture by die dominante kultuur inskakel. Lede van sulke kulture is óf (1) *bikultureel* (in staat om net so effektief in die



dominante kultuur te funksioneer as in hulle eie, maar hou tog aan die manifestasies van hulle eie kultuur vas), óf (2) *tradisioneel* (kleef aan die meerderheid van kulturele eienskappe van hulle eie kultuur vas, terwyl hulle te veel van die eienskappe van die dominante kultuur verwerp), óf (3) *marginaal* (het min kontak met die eienskappe van beide kulture), óf (4) betrokke by *akkulturasie* (het hulle eie kultuur opgesê en by die dominante kultuur ingeskakel).

**Armoede en ekonomiese bekommernisse** is van waarde aangesien dit nodig is dat belangstellendes in diversiteitstudies kennis dra van die dinamika van armoede. Lede van etniese groepe of rassekulture leef dikwels onder die broodlyn. Kennis van die historiese oorsake van armoede en die sosio-ekonomiese en politieke gevolge daarvan help om lig te werp op sekere kulture. Faktore soos behuising, werkloosheid, opleidingsgeleenthede en lewensverwagting is alles ter sprake by sulke kulture. Diskriminasie, vooroordeel en rassisme is partykeer op ekonomiese status gebaseer en nie soseer op kleur nie.

**Die geskiedenis van onderdrukking** is nog 'n belangrike aspek aangesien gebeure in die verlede dikwels 'n impak op die hede het. Belangstellendes moet dus sensitief wees vir die geskiedenis van histories benadeeldes. Dit is somtyds nodig om die onsmaklikhede van die verlede te ontbloot om sodoende beter met gebeure in die toekoms om te gaan. Vir sommige kultuurdiverse individue is dit juis die herinneringe aan die verlede wat hulle onwillig maak om by die dominante kultuur in te skakel. In Suid-Afrika is 'n begrip van die effekte van kolonialisme en apartheid 'n vereiste vir enige persoon wat diversiteit wil bestuur.

**Taal en kunste.** Die dominante kultuur verwag dat ander kulture hulle taal moet aanleer, en toleransie vir ander is dikwels gebaseer op die mate waartoe laasgenoemde groepe hierdie taal kan praat. Taal word dus 'n simboliese maatstaf waarvolgens ander beoordeel word. Min erkenning word aan ander tale gegee, en daar word neergesien op dié wat nie die taal van die dag vlot kan praat nie. Dieselfde emosies word opgewek as dit by kuns kom. Suid-Afrika het sy eie storie wat bostaande aspekte betref, en Afrikaans is vir dekades op ander kulturele groepe afgedwing, in so 'n mate dat veral swart mense wat daarteen in opstand gekom het, hulle lewens verloor het.



**Rassisme en vooroordele.** Rassisme en vooroordeel is beide in hoofstuk 1 gedefinieer. Wat hier bygevoeg kan word, is dat vooroordeel/rassisme binne twee dimensies plaasvind, naamlik overt (word openlik gedoen) versus kovert (word klandestien gedoen), en opsetlik (word met voorbedagte rede gedoen) versus onopsetlik (word onbewustelik gedoen). Op 'n matriks gee dit aanleiding tot vier tipes vooroordeel/rassisme, naamlik overt- opsetlik, overt-onopsetlik, kovert-opsetlik en kovert-onopsetlik. In Suid-Afrika het rassisme en vooroordeel voorgekom vanaf die tydstop toe die eerste nedersetters voet aan wal gesit het en daar word beweer dat die gevoel van superioriteit onder witmense ("nedersetters") tot vandag toe voortduur.

**Sosio-politieke faktore.** Aspekte soos die viering van vakansiedae, die rol van sosiale organisasies en hoe vriendskappe bepaal word, is voorbeelde van sosiale faktore wat uniek is binne sekere kulturele groepe. Politieke faktore behels onder andere weer die mate waartoe kulturele groepe selfdeterminasie in die samelewing het en vlakke van betrokkenheid by die politieke prosesse. Dit is byvoorbeeld algemene kennis dat swart kulturele groepe vir dekades uit die politieke prosesse in Suid-Afrika uitgesluit was.

**Praktyke by die grootmaak van kinders.** Die gesin is die primêre sosialiserings-agent van enige kultuur. Die proses van hoe kinders binne 'n spesifieke kultuur grootgemaak word, kan dus baie van so 'n kultuur se waardes en strukture openbaar. Deur dit te ondersoek, kan byvoorbeeld vasgestel word hoe respek vir ander gekweek word, hoe geslagsrolle ineenskakel en wat kinders se verpligtinge teenoor ouers is. In Suid-Afrika blyk dit dat die kondisionering van wit kinders tydens opvoeding, byvoorbeeld ten opsigte van die ondersteuning van apartheid, 'n groot rol gespeel in persepsievorming en gevolglike grootskaalse aanvaarding van die verskynsel gedurende die apartheidsera.

**Godsdienstige praktyke.** Godsdien se speel 'n vernamese rol in die bepaling van verhoudinge met ander mense en die heelal. In sommige kulturele groepe is godsdien en politiek aan mekaar verbind. Godsdien kan 'n toevlugsoord word om aan die eise van die dominante kultuur te ontsnap. In Suid-Afrika dien die bevrydings-teologie van die Struggle-jare as voorbeeld. Vir ander voorsien godsdien 'n basis



van eensgesindheid en morele krag binne die gemeenskap en vir hulle vorm dit die kern van hulle kulturele bestaan.

**Gesinstrukture en dinamika.** Die gesin is die mees basiese eenheid van 'n kultuur, en sosialisering binne gesinsverband verklaar baie van 'n kultuur. Die mate waartoe 'n kultuur verwantskapspatrone organiseer, gee weer waardevolle inligting oor dié struktuur. Faktore soos wie oor die gesag in 'n gesin beskik, huweliksgebruike en die aard van verhoudings, verklaar die impak van gesinstrukture op die groep. In Suid-Afrika is die gesag wat stamhoofde en ouer mans by sekere etniese groepe afdwing, 'n bepalende faktor van dié kultuur.

**Kulturele waardes en verhoudinge.** Hierdie kwessie word volledig in paragraaf 3.8 bespreek en kry spesiale toeligting daar, aangesien dit 'n beduidende rol speel as dit kom by die bestuur van diversiteit.

**Navorsing, teorie en kurrikulum.** Die tien elemente hierbo vermeld, verskaf 'n basis waarvandaan gewerk kan word tydens verdere navorsing en die ontwikkeling van 'n kurrikulum vir sekere vorme van diversiteitsopleiding, soos bespreek in die voorlaaste hoofstuk van hierdie proefskrif.

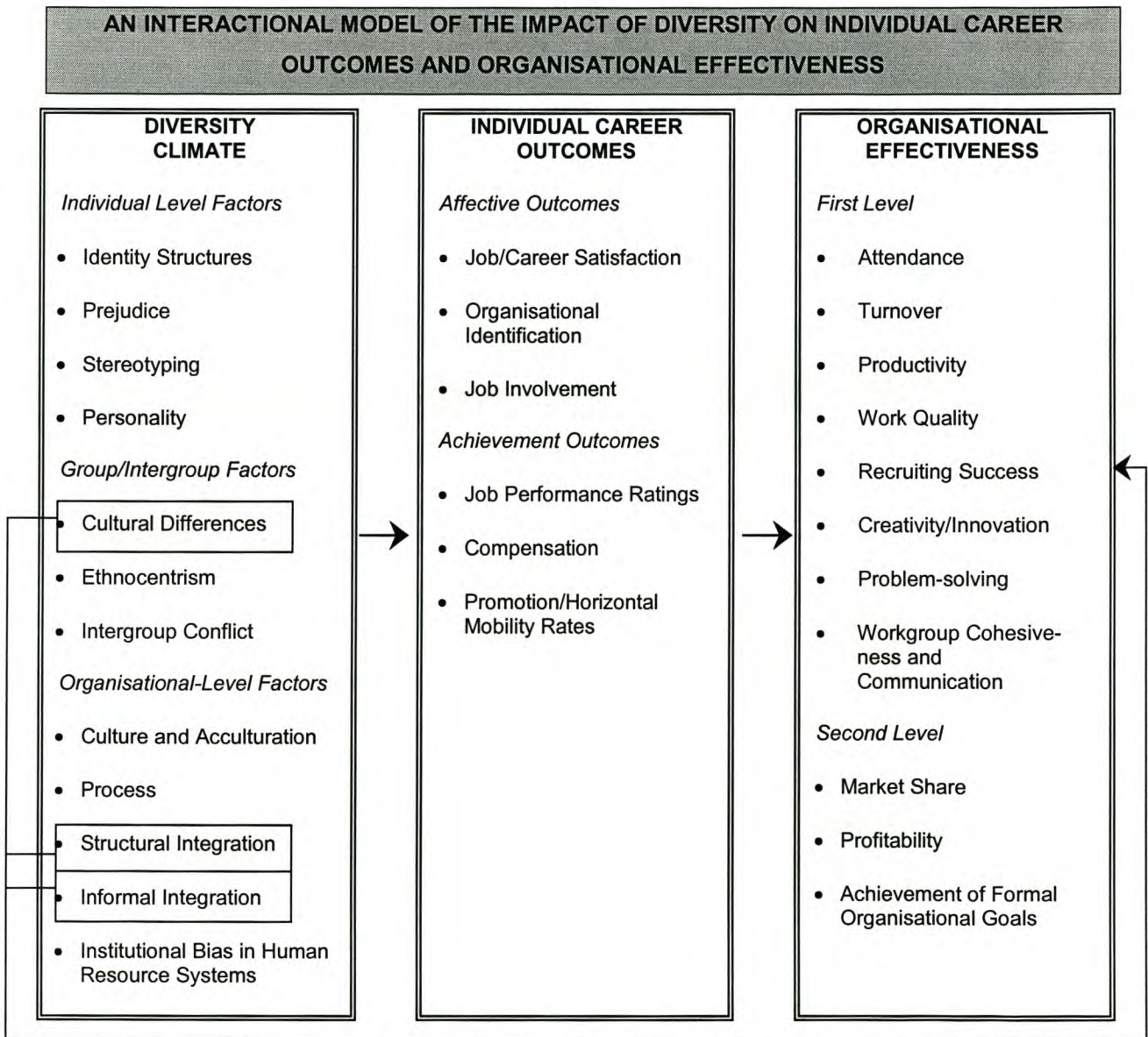
Een van die mees verteenwoordigende modelle, gebaseer op literatuurstudies van ander skrywers die afgelope twee dekades, is dié van die Amerikaanse skrywer Cox (1994). Hierdie model volg 'n oopstelselbenadering gebaseer op individuele-, groep/intergroep- en organisatoriese verhoudinge. Van die vorige werke het slegs op die verhouding tussen die werkers en die werkers se werk of beroep gefokus, terwyl die persoon/organisasie-verhouding minder aandag gekry het (figuur 3.4 gee 'n skematiese voorstelling van Cox se sogenaamde interaksionele model).

Cox (1994:6-10) se model hou voor dat vier *individuele vlak-faktore* (persoonlikheids-identiteitstrukture, vooroordele, stereotipering en persoonlikheidstipes), drie *inter-groep faktore* (kulturele verskille, etnosentrisme en intergroepekflik), asook vier *organisatoriese konteks faktore* (organisasiekultuur en akkulturasieprosesse, strukturele integrasie, informele integrasie en institusionele bevooroordeeldheid) gesamentlik die diversiteitsklimaat van 'n organisasie bepaal. So kan die diversiteits-



klimaat 'n effek op die individu se loopbaanverwagtinge hê. 'n Persoon teenoor wie daar sekere vooroordele bestaan, kan moontlik ongunstig geëvalueer word en gevolglik nie bevorder word nie. Die organisasie se effektiwiteit kan ook nadelig geaffekteer word as daar vooroordeel binne die organisasie is.

**Figuur 3.4**  
**Interaksionele Model**



Cox, 1994:7

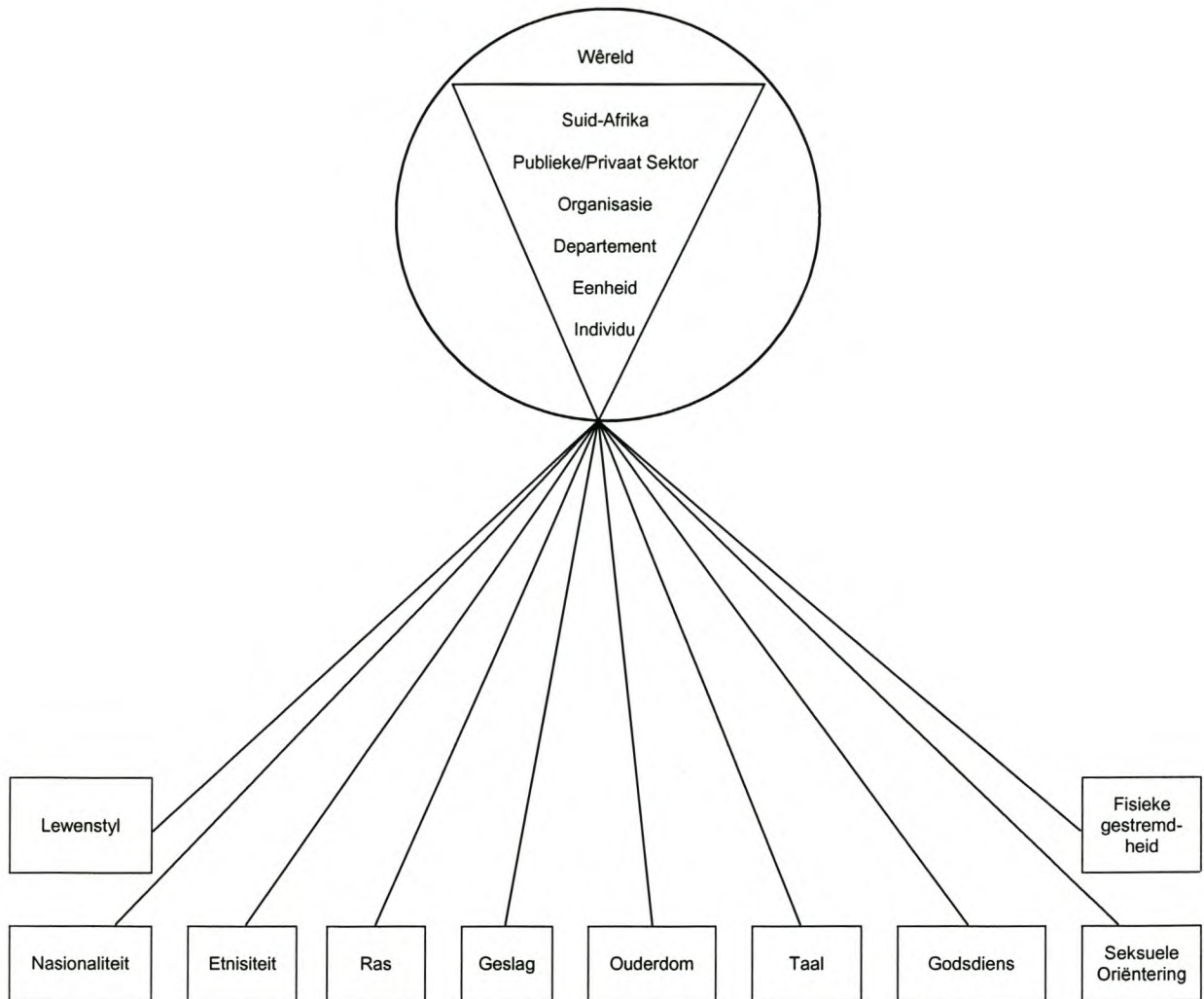
Bostaande sienings van skrywers, aldus Loden en Rosener (1991:27-35), is 'n weg-beweg van die historiese of tradisionele aannames oor diversiteit, naamlik:



- Andersheid is 'n afwyking. Daarmee gaan gepaard die siening dat dit wat anders is, minderwaardig is.
- Diversiteit is 'n bedreiging vir die organisasie se effektiewe funksionering. Diegene wat "anders" is, is 'n bedreiging vir die *status quo*.
- Uitgesproke ongemak met die dominante groep se waardes word as oorsensitiwiteit afgemaak. Diegene wat die diskriminerende optrede van die binnegroep bevraagteken, word as oorsensitief beskou en verwerp.
- Lede van alle diverse groepe wil en moet meer soos die dominante groep wees.
- Gelyke behandeling beteken om alle ander eenders te behandel. Dit lei daartoe dat minderheidsgroepe hulle eie waardes prysgee om soos die dominante groep op te tree.
- Bestuur van diversiteit beteken om die mense te verander, nie die organisasiekultuur nie.

Die skrywer se eie model word in figuur 3.4 skematies geïllustreer. Hierdie universele diversiteitsmodel gee 'n holistiese siening van diversiteit soos dit volgens hom in van die lande geanaliseer kan word. Dit is in wese 'n samevatting van wat verskeie van die bostaande skrywers probeer oordra. Dit gaan van die standpunt uit dat nasionaliteite wêreldwyd divers is en fokus dan op Suid-Afrika met die land se diversiteit. In Suid-Afrika is daar verskillende kultuurgroepe. Daar is ook organisasiekultuur in die publieke en privaat sektore, wat op hulle beurt weer uit verskillende organisasies bestaan. Organisasies bestaan weer uit departemente, eenhede en dan ten einde, individue. Die individu is weer divers binne dimensies soos lewensstyl, nasionaliteit, etnisiteit, ras, geslag, ouderdom, taal, godsdiens, seksuele oriëntering en fisieke vermoëns.

**Figuur 3.5**  
**Universele Diversiteitsmodel**



Aangesien kultuur in die voorafgaande paragrafe as die toonaangewende aspek aangetoon word wat die bestuur van diversiteit aanbetref, word vervolgens spesiale aandag aan hierdie aspek gegee. Alhoewel dit in 'n sekere mate op veralgemening en stereotipering neerkom, bied dit tog riglyne vir navorsing indien dit by diversiteit en die bestuur daarvan kom.

### 3.8 Kulturele waardes en houdings

Verskeie pogings oor die jare is deur akademici, veral antropoloë, aangewend om universele kategorieë van kultuur te skep. Kluckhorn en Strodbeck (in Locke, 1992:10) het kategorieë van vrae voorsien wat kan help om kulturele waardes en houdings te ondersoek, naamlik:



- **Tyd:** Is die oriëntering op die verlede, hede of toekoms gebaseer?
- **Menslike verhoudinge:** Word individuele, kollaterale of liniêre verhoudings die hoogste aangeslaan?
- **Menslike aktiwiteit:** Is die fokus op doen, bestaan of om iets te bereik?
- **Menslike natuur:** Word mense by geboorte beskou as basies goed, sleg, neutraal of 'n mengsel van voorafgaande?
- **Die bonatuurlike:** Is die verhouding met die bonatuurlike een van kontrole, ondergeskiktheid of harmonie?

(Vgl. Hofstede, 1984:36; Trompenaars, 1993:27)

'n Toonaangewende werk die afgelope dekade is dié van Geert Hofstede. In sy boek *Culture's Consequences* (1984) beskryf hy volledig wat hy "die dimensies van internasionale kultuur" noem. Hy baseer dit op navorsing wat hy onder 16 000 werkers in 40 lande gedoen het. Die volgende is kortliks 'n beskrywing van wat elkeen van die vier dimensies behels:

- **Magsafstanddimensie** het te make met hoe die verdeling van mag in 'n samelewing of organisasie ervaar word. By 'n klein magsafstand is toesighouers byvoorbeeld toeganklik terwyl hulle by 'n groot magsafstand ontoeganklik is.
- **Onsekerheidsvermydingsdimensie** is die mate waartoe sekere situasies as bedreigend ervaar word, al dan nie. By geringe onsekerheidsvermyding is daar 'n bereidheid om risiko's te neem, terwyl dit nie die geval is by 'n sterk onsekerheidsvermyding nie.
- **Individualistiese dimensie** verduidelik die verhouding tussen die individu en die kollektiwiteit in 'n gemeenskap. Kollektiwiste glo byvoorbeeld in groepsbesluite terwyl individualisme in individuele besluite glo.



- **Manlikheidsdimensie** se teenoorgestelde pool is *vroulikheid* en dit handel oor die mate waartoe sekere manlike eienskappe as dominante waardes beskou word, al dan nie. By vroulikheid is geslagsrolle redelik buigsaam terwyl dit by manlikheid duidelik omskryf is.

In sy boek *Allemaal Andersdenkenden* (1995) gee Hofstede ook erkenning aan 'n vyfde dimensie, naamlik **Confuciaans Dynamisme**. Dit is deur die Kanadees Michael Bond geïdentifiseer toe hy in die Verre Ooste navorsing gedoen het, en dit identifiseer hoofsaaklik die Westerse vooroordeel ten opsigte van navorsing in die Ooste onder bepaalde omstandighede. Dit blyk dat Westerse navorsers se vraelyste Oosterse waardes ignoreer as dit by navorsing kom. Deur die grondbeginsels van die leer van Confucius te gebruik, kan twee pole geïdentifiseer word. In die praktyk stel dié dimensie 'n langtermyn- teenoor 'n korttermyngerigtheid teenoor mekaar. Die een pool is hoofsaaklik op die toekoms gerig terwyl die ander op die hede gerig is. Navorsing oor byvoorbeeld ekonomiese groei in 23 lande het getoon dat sekere lande langtermynplanne het om dit te hanteer, terwyl ander slegs vir die hede sorg.

Cox (1994:108-124) verskaf ook ses areas van gedrag wat volgens hom geloofwaardigheid gee aan die siening dat kultuurgroepe ten opsigte van aspekte soos nasionaliteit en etnisiteit verskil, naamlik:

**Tyd- en ruimteoriëntering.** By sekere kulture in Suid- en Sentraal-Amerikaanse lande, sit of staan mense naby aan mekaar en is daar 'n neiging tot fisiese kontak. In die meeste Westerse lande handhaaf die inwoners weer 'n persoonlike ruimte en 'n oortreding daarvan veroorsaak sielkundige ongemak. Daar is drie tipes tyd-oriënterings, naamlik *liniêr-skeibaar* (tyd bestaan uit die verlede, hede en toekoms wat as los entiteite met 'n vasgestelde begin en einde ervaar behoort te word), *sirkulêr* (tyd word ervaar as herhalende siklusse van aktiwiteite met die klem op die verlede en hede), en *prosedurele oriëntering* (tyd word as irrelevant beskou en gedrag is aktiwiteitsgedrewe).

**Leierskapstyl-oriëntering.** Kulture verkies een van twee leierskaps-benaderings. Die *taakgeoriënteerde benadering* fokus in die eerste plek op die voltooiing van die taak en die res is onderhewig daaraan. By die *verhoudingsgeoriënteerde*



*benadering* is die fokus weer op die skep en instandhouding van sterk interpersoonlike bande.

**Individualisme versus kollektivisme.** In teenstelling met individualiste, plaas kollektiviste meer klem op die behoeftes en doelwitte van die groep, asook koöperatiewe gedrag. Die individualiste maak eerder op hulle self staat en outonomieit word hoog aangeslaan.

**Kompeterende versus samewerkende gedrag.** Sekere kulture is hoogs kompeterend as dit kom by interaksie en die uitvoering van take. Ander volg weer 'n meer samewerkende benadering. In Amerika het navorsing byvoorbeeld bewys dat Anglo-Amerikaanse mans sterker ingestel is op kompetisie as Chinese Amerikaners.

**Lokus van beheer.** Hierdie aspek verwys na opvattinge oor die oorsake van lewensgebeurtenisse. Persone met 'n eksterne siening van lokus van kontrole glo dat kragte buite hulle beheer die primêre bepalers van hulle lot is. Dié met 'n interne lokus van beheer neig weer om te glo dat hulle hul eie lot bepaal.

**Kommunikasiestyle.** Mans en vroue het verskillende kommunikasiestyle en dit kom ook voor tussen verskillende kultuurgroepe. By sekere kulture word daar byvoorbeeld sterk uitdrukking aan emosie gegee, terwyl ander dit verbloem. Oogkontak kan wissel van kultuur tot kultuur en in Japan word dit byvoorbeeld as onbeskofte maniere beskou as mense van ongelyke status oogkontak maak.

Trompenaars (1993:29-137) onderskei op sy beurt tussen die vyf dimensies wat volgens hom met mense onderling te make het en 'n verdere twee wat met tyd en die omgewing onderskeidelik te make het. Hy gee by elk wenke aan bestuurders oor hoe om dit te bestuur en enkele voorbeelde word hier vermeld:

- **Universalisme versus partikularisme:** *Universalisme* is op reëls gebaseer en *partikularisme* op verhoudings. Die universalistiese beskouing gebruik abstrakte sosiale kodes om gedrag te reguleer en verkies een regte manier om dinge te doen. Die partikularistiese kulture gee eerder aandag aan die verpligtinge wat met verhoudings en unieke omstandighede gepaard gaan. Duitsland is 'n



voorbeeld van 'n universalistiese kultuur, en mense daar sal hulle wenkbroue lig as iemand die straat oorsteek terwyl die lig rooi is, al is daar nie aankomende verkeer nie. In Venezuela, aan die ander kant, is dit byvoorbeeld nie 'n verleentheid om vir die polisie vals inligting te gee om 'n familielid te beskerm nie.

'n Bestuursbenadering by eersgenoemde sal daarop berus om konsekwentheid en eenvormige prosedures na te streef en om regverdig op te tree deur dieselfde sake op dieselfde wyse te behandel. By laasgenoemde behoort informele netwerke gebou te word en private verstandhoudings geskep word terwyl regverdigheid bepaal word deur elke saak op meriete te benader (Trompenaars, 1993:29-46).

- **Kollektivisme versus individualisme.** Hier gaan dit oor wat die swaarste weeg: die belange van die groep of dié van die individu. *Individualisme* word soms beskou as 'n eienskap van 'n moderne samelewing, terwyl *kollektivisme* aan tradisionele samelewings toegeskryf word. Japan is 'n voorbeeld van 'n kollektivistiese kultuur, waar besluite eers deeglik deur die groep bespreek moet word voordat 'n finale besluit geneem word. Kanada, daarteenoor, is 'n voorbeeld van 'n individualistiese kultuur, waar 'n enkele persoon oor 'n belangrike aspek kan besluit.

'n Bestuurstyl by eersgenoemde sal daarop berus om spesiale aandag aan die *esprit de corps* en groepskohesie te gee, en die hele groep sal geprys word terwyl begunstiging vermy word. By laasgenoemde sal gepoog word om die individu se belange by die organisasie s'n in te pas en mense sal die vryheid gegun word om individuele inisiatiewe aan die dag te lê (Trompenaars, 1993:47-62).

- **Neutraal versus emosioneel:** Hierdie siening het te make met die mate waartoe emosies weerhou of geopenbaar word. Neutraal verwys nie noodwendig na kilheid of onsensitiwiteit nie, maar eerder na onderdrukking van emosies. In sekere kulture word daar op die doelwitte van saketransaksies gefokus en word emosies onderdruk omdat dit beskou word as iets wat die betrokke kwessies kan verwar. In ander kulture word weer 'n sterk menslike faktor ingebou en word daar aan emosies uiting gegee. Engeland is 'n



voorbeeld van 'n neutraalgeoriënteerde kultuur waar 'n polisiebeampte nie sommer spontaan vir iets komiekliks sal begin lag nie, al is dit hoe snaaks (vandaar die beskrywing van "stiff upper lip"). In Italië sal 'n sakeman weer met eksplisiete gebare en in 'n bulderende stemtoon sake doen sonder om noodwendig aggressief te wees.

By eersgenoemde sal dit 'n goeie bestuursbenadering wees om warm, ekspressiewe en entoesiastiese gedrag te vermy (dit kan as teenstrydig met hoë status gesien word) en om goed voorbereid te wees vir besprekings sodat daar by die neutrale onderwerpe gehou kan word. By laasgenoemde moet onbetrokke, dubbelsinnige en kil houdings vermy word aangesien dit sosiale afstand skep. 'n Mens behoort ook nie geïntimideerd te raak deur emosionele vertoon of uitbarstings nie en moet eerder toleransie daarvoor aan die dag lê (Trompenaars, 1993:63-72).

- **Spesifiek versus verspreid.** Hier handel dit oor die mate van betrokkenheid wanneer daar kontak tussen mense is. In sekere kulture word persoonlike en openhartige kontak verkies bo die onpersoonlike en spesifieke kontak wat met saketransaksies in ander kulture gepaard gaan. In spesifiek-georiënteerde kulture skei die bestuurder die taakverhoudings wat hy of sy met 'n ondergeskikte het, en isoleer dit van ander handeling. Die twee kan byvoorbeeld later saam ontspan en in 'n totale ander verstandhouding teenoor mekaar staan. In ander kulture word die bestuurder se gesag na ander lewensvlakke voortgesit en is die area van kontak verspreid.

Die VSA is 'n voorbeeld van 'n spesifiek-georiënteerde kultuur, waar 'n beampte by die werksplek op sy of haar titel aangespreek word en ná werk deur dieselfde mense op die voornaam. 'n Titel is dus 'n spesifieke etiket vir 'n spesifieke taak op 'n spesifieke plek. In Frankryk sal 'n senior polisiebeampte se stand en reputasie oor grense heen vloei en sal hy of sy selfs ná werk op die rang aangespreek word. 'n Bestuurswenk by eersgenoemde is om werk en plesier te skei en om duidelike en presiese instruksies te gee om samewerking te verkry. By laasgenoemde moet werk en plesier as ineengeskakel beskou word, en vae en dubbelsinnige instruksies word beskou as die toelaat van interpretasie deur individue (Trompenaars, 1993:73-91).



- **Sukses versus toekenning.** Dit het te make met hoe sukses in samelewings bereik word. In sekere gemeenskappe word *sukkses* beoordeel volgens die mees onlangse sukses wat tot 'n persoon se rekord toegevoeg is. By *toekenning* word status aan 'n persoon toegeskryf op grond van geboorte, affiliasie, geslag en ander faktore. Die eerste tipe status verwys dus na "om te doen" en die tweede tipe na "om te wees". *Sukksesgeoriënteerde organisasies* regverdig hulle hiërargie deur daarop aanspraak te maak dat hulle senior persone "meer vir die organisasie bereik het", soos gebaseer op vaardighede en kennis. *Toekenninggeoriënteerde organisasies* gebruik vir dieselfde argument die siening van "mag om dinge gedoen te kry", wat gebaseer is op bestuurders se mag oor mense of deur mense (Trompenaars, 1993:92–106).

Noorweë is 'n voorbeeld van 'n suksesgeoriënteerde kultuur en, al beklee iemand wat betreklik jonk is 'n senior posisie, sal dit nie bevraagteken word as hy of sy dit op meriete verdien het nie. In Turkye sal 'n jong vrouebestuurder moeilik aanvaar word, aangesien haar geslag en ouderdom nie hoë status weerspieël nie. Bestuurswenke by eersgenoemde berus daarop dat respek vir bestuurders op kennis en vaardighede gebaseer is en dat besluite op tegniese en funksionele gronde bevraagteken word. By laasgenoemde is respek op senioriteit gebaseer en besluite word slegs deur diegene met hoë outoriteit bevraagteken (Trompenaars, 1993:104).

- **Houdings oor tyd.** Kulture neig na een van drie tydoriënterings, naamlik *verlede*, *hede* en *toekoms*. Wat die drie oriënterings betref, is daar duidelike verskille ten opsigte van die ingesteldheid van kulture. Kulture wat op die *verlede* ingestel is, bewys byvoorbeeld respek aan hulle voorouers, voorgangers en ouer mense; dié wat op die *hede* ingestel is, wys intense belangstelling in huidige verhoudinge; terwyl dié wat *toekomsgeoriënteerd* is, groot belangstelling in die jeug en toekomstige potensiaal toon. By eersgenoemde twee oriënterings sal dit 'n mens vanuit 'n besigheidsoogpunt baat om byvoorbeeld nie spertye te stel nie, terwyl dit met vrymoedigheid by die laaste kategorie gedoen kan word (Trompenaars, 1993:107-124).

Daar is twee algemene sienings ten opsigte van tyd, naamlik *voortvloeiend* – tyd word gesien as 'n lyn van voortvloeiende gebeure, waarby 'n mens op gereelde tye



verbygaan; alles het dus sy tyd en plek, en *sinchronisties* – aktiwiteite loop parallel met mekaar, en daar is meer as een manier om by 'n doel uit te kom. Dit kan ten beste aan die hand van die volgende voorbeeld verduidelik word: In Argentinië kan 'n besoeker deur die sinchronistiese siening gekonfronteer word wanneer iemand wat hom of haar moet bedien ook op die telefoon praat en tussenin sommer ook met 'n vriend gesels. Aan die anderkant kan 'n besoeker wat Nederland besoek, gebelgd voel met die voortvloeiende siening van tyd, as die persoon aan die ander kant slegs fokus op die telefoongesprek waarmee hy of sy besig is en alles verder ignoreer.

Bestuurswenke by kulture met 'n voortvloeiende ingesteldheid behels om werkers se loopbaanbeplanning met hulle te bespreek, met duidelik neergestipte mylpale. Die korporatiewe ideaal is 'n reguit lyn met die mees doeltreffende kortpad om dit te bereik. By die sinchronistiese kultuur sal dit baat om die werkers se finale aspirasies met hulle te bespreek en dit by die konteks van die organisasie in pas. Die korporatiewe ideaal is 'n wisselwerkende sirkel waarby vorige ondervinding, huidige geleenthede en toekomstige moontlikhede geïnkorporeer word (Trompenaars, 1993:107-124).

- **Houding oor die omgewing.** Samelewings het normaalweg twee hoof-oriënterings te opsigte van die natuur. By die *inwaartsgerigte oriëntering* is die siening dat die natuur beheer moet word. By die *uitwaartsgerigte oriëntering* is die siening weer dat mense deel van die natuur is en deur die reëls en kragte daarvan gelei word. Hierdie is waarskynlik nie twee uitsluitlike opsies nie en in 'n mate is daar iets van beide in alle kulture. Dié neiging spoel ook oor na organisasies waarin dit binne die interne en eksterne werksomgewing 'n effek het.

Kenmerke van kulture wat meer na die inwaartse oriëntering neig, is dat daar dikwels 'n dominerende houding teenoor die omgewing is, met die fokus op die self, die eie funksie, die eie groep en die eie organisasie. Diegene met 'n uitwaartse oriëntering het dikwels 'n buigsame houding en is bereid om kompromieë aan te gaan en om die vrede te bewaar. Die fokus is op die ander, hetsy kollega, kliënt of vennoot. Bestuurswenke by die inwaartse oriëntering is om tasbare doelwitte aan tasbare belonings te koppel en om verskille en konflik openlik te bespreek. By die



uitwaartse oriëntering sal dit bestuurders baat om die huidige direkteiewe te versterk deur die werkverrigting van werkers te fasiliteer. Konflik is 'n verleentheid en werkers behoort die tyd en geleentheid gegun te word om dit vinnig by te lê (Trompenaars, 1993:125-137).

Opleiers in die SAPD het aan die hand van bronne (onbekend aan die skrywer) gepoog om 'n onderskeid tussen die sogenaamde Europese en Afrika-kulture te tref, soos dit in Suid-Afrika aangetref word. In 'n handleiding *Making Diversity Work* (1995) word die verskille skematies soos in figuur 3.6 aangedui. Alhoewel die bron nie in detail hieroor uitbrei nie, kan sekere aannames tog gemaak word.

Ten opsigte van kollektiwisme word die aanname gemaak dat die Afrikaan meer geneig is om sosiale aktiwiteite in groepsverband te ervaar terwyl die Europese groepering nie 'n probleem het om alleen uit te gaan nie. Wat fisiese kontak betref, is eersgenoemde geneig om fisies aanmekaar te raak terwyl laasgenoemde groepering 'n persoonlike ruimte verkies. Swart mense sal byvoorbeeld algemeen hande vashou en onder wit mense is dit eerder beperk tot familieleden of verliefdes.

Daar behoort gewaak te word teen blote veralgemening en dit moet in ag geneem word dat verwestering 'n beduidende effek het op sekere kultuurgroepe in Suid-Afrika. Dit sal eweeens kortsigtig wees om sekere opvallende verskille te misken.

**Figuur 3.6**

**Verskille tussen die kulture van Afrika en Europa**

| AFRIKA                   | EUROPA                       |
|--------------------------|------------------------------|
| Kollektivisties          | Individualisties             |
| Uitgebreide gesin        | Kerngesin                    |
| Inklusief (sosiaal oop)  | Eksklusief (sosiaal geslote) |
| Soek fisiese kontak      | Vermyn fisiese kontak        |
| Holisme                  | Kompartementalisering        |
| Geestelik                | Materialisties               |
| Samewerking              | Kompetisie                   |
| Groepslojaliteit         | Professionele lojaliteit     |
| Harmonie                 | Kontrole                     |
| Versoenend               | Reg of verkeerd              |
| Tyd: sosiaal gedefinieer | Tyd is geld                  |



(*Making Diversity Work*, 1995:258)

Aangesien die bestuur van diversiteit as 'n OO-tegniek nie in isolasie ten opsigte van ander tegnieke staan nie, is dit van belang om te sien waar dit mekaar aanvul. Sou dit 'n positiewe antwoord wees, met ander woorde dit vul mekaar wel aan, maak dit 'n sterker saak uit vir die implementering daarvan as OO-tegniek.

### 3.9 Diversiteitsverbintenisse

Skrywers oor die bestuur van diversiteit is van mening dat dit nie geïsoleer staan van ander besigheidspraktyke nie. Die siening is dat die diversiteitspogings ander tipes inisiatiewe binne organisasies kan komplementeer. Fernandez en Shaw (in Carnevale en Stone, 1994:36-37) sien byvoorbeeld duidelike verbintenisse tussen diversiteit en die volgende vier sakebenaderings:

- **Totalegehaltebestuur** (Total-quality management). Totalegehaltebestuur (TGB) is 'n proses van volgehoue evaluasie en aanpassing om te verseker dat die kliënt die beste produk of diens teen die laagste moontlike prys kan kry. Die bewering word gemaak dat goed bestuurde diversiteit daartoe sal lei dat kwaliteitsspanne beter sal presteer, wat weer tot verhoogde produksie en beter diens sal lei. Die TGB-proses behels verskeie konsepte wat raakvlakke met die bestuur van diversiteit het.

Die eerste is *kliëntediens* en die konsep van die "*interne kliënt*". Die siening is hier dat die interne vereistes, waaronder die skep van 'n diverse werksmag, eers bereik behoort te word voordat 'n organisasie op die lewering van kwaliteit na buite fokus. Die tweede konsep is *ingesteldheid*. Die uitgangspunt is hier dat organisasies meer sukses sal bereik om hulle diverse werksmag agter 'n gemeenskaplike doel te verenig as laasgenoemde die mening huldig dat die organisasie hulle diversiteit waardeur. Derdens is daar die begrip van *bemagtiging*. As werkers as spanlede bemagtig is om besluite te neem, sal dit eerder suksesvol in 'n organisasie plaasvind waar diversiteit waardeur word as in een waar dit geen plek het nie. Laastens is daar die veranderende rol van



bestuurders. In beide gevalle behoort hulle fasiliteerders te wees wat werkers in staat stel om tot hulle volle potensiaal te presteer.

Nog parallelle is dat beide die bestuur van diversiteit en TGB topbestuur-gedrewe is. Daar is ook by beide kritieke take wat sukses sal verseker, soos die identifisering van toegewyde mense binne die organisasie – daar word na hulle as kampioene verwys – om dit te dryf, implementering van sistematiese veranderinge en roluitklaring. Verder ondersteun beide die visie van 'n organisasieverandering en vereis beide die betrokkenheid van kwaliteitfasiliteerders. By TGB tree hulle as spanleiers op, maar sluit hulle take ook in om begrip vir diverse groepe te kweek en kommunikasie tussen sulke groepe te bevorder.

- **Spanbou.** Daar is definitiewe verbintenisse tussen diversiteit, TGB en spanbou. Spanbou is 'n integrale gedeelte van TGB, aangesien hoëwerk-verrigtingspanne nodig is om kwaliteit te verhoog. As gevolg van 'n groeiende diverse werksmag, sal spanne meer divers raak wat etnisiteit, geslag en ander dimensies betref. Probleme is oorkombaar as organisasies hulle werkers leer om diversiteit te waardeer en die waarde van spanbou te besef.
- **Hermanipulering** (*Reengineering*). Dit is 'n relatief nuwe kliëntgeoriënteerde strategie om prosesse in organisasies sò te verander dat dit aan laasgenoemde die kompeterende voorsprong besorg. Die verbintenis met diversiteit is dat besluite deur mense gemaak word wat moet besluit wat hermanipuleer moet word. In die meeste organisasies kom dit daarop neer dat diverse spanne die besluite daaromtrent behoort te neem. In die proses is kreatiwiteit, 'n voordeel van diverse groepe, noodsaaklik.
- **Bemagtiging.** Bemagtiging kom daarop neer dat probleemoplossing en besluitneming tot op die laagste vlak afgewentel word. Dit is 'n wegbeweeg van die tradisionele siening waarvolgens werkers voorgesê is wat om te doen. Die oorgangsfase na 'n bemagtigingsmodel sal 'n goeie kans op sukses hê as dit in 'n omgewing van vertroue, openlikheid en respek plaasvind, met ander woorde as diversiteit effektief bestuur word. Beide die bestuur van diversiteit en



bemagtiging het as doelwit om die werkers tot hulle volle potensiaal te laat funksioneer. Die bestuur van diversiteit is verder ook 'n voorvereiste vir pogings om werkers te bemagtig.

Besluitnemingsprosesse deur bemagtigde werkers vind meestal in spanverband plaas. Werkers se vermoë om met hulle spanmaats te kommunikeer is 'n kritiese vereiste vir sukses. Aangesien spanne divers is, is dit dus nodig om diversiteit te waardeer. Bestuurders wat bemagtig is, moet heel dikwels 'n fasiliteringsrol speel en behoort dus diversiteit om verskeie redes suksesvol te kan bestuur, wat onder andere berading en die deel van inligting behels.

- **Ubuntu.** 'n Tendens in Suid-Afrika is om Ubuntu met die bestuur van diversiteit te verbind. Ubuntu, aldus Mbigi (1997:2), is afkomstig van die Shona-woord "unhu" en is 'n letterlike vertaling van *broederskap* of *kollektiewe moraliteit*. Dit word ten beste deur die uitdrukking "ek is, omdat ons is" uitgedruk en kom daarop neer dat 'n mens net werklik 'n mens deur ander kan wees. Kollektiewe solidariteit is dus die sentrale beginsel van Ubuntu. Skrywers soos Du Preez (1992) maak 'n sterk saak uit dat die Afrika-tradisie in die toekoms 'n deurslaggewende invloed op moderne bestuurstyle gaan speel. Dit vereis dat daar deeglik kennis geneem sal word van relevante aspekte van tradisionele kultuur en dat dit, waar moontlik, in moderne bestuurstyle geïnkorporeer behoort te word.

Oakley-Smith en Braxton (1993) poog reeds sedert 1983 om 'n verband tussen die bestuur van diversiteit en Ubuntu te skep. Volgens hierdie twee skrywers behoort die filosofie van Ubuntu die regte klimaat vir die waardering en gevolglike bestuur van diversiteit te skep. Hulle berus hulle argument daarop dat Suid-Afrika se apartheids-verlede daartoe lei dat iets spesiaal bygevoeg behoort te word om diversiteit te laat slaag. Ubuntu, aldus die skrywers, beklemtoon kwaliteite soos warmte, empatie, onvoorwaardelike en positiewe eerbied en 'n gedeelde wêreld-siening. Hulle het 'n proses ontwerp wat aangewend kan word vir waardedeling, kommunikasie en probleemoplossing deur Ubuntu as filosofiese vertrekpunt te gebruik. Dit lei volgens hulle tot 'n klimaat waar diversiteit bestuur kan word (Oakley-Smith en Braxton, 1993:23).



Patel (1997) is ook van mening dat die filosofie van Ubuntu met groot vrug by die bestuur van diversiteit aangewend kan word. Dit kan veral in Suid-Afrika, waar die familie en groep die middelpunt van die meeste Afrikane is, van waarde wees. Die waarde van die “ons” is dus sterker aanwesig as by ander kulture wat hulle met die “ek” besig hou. Samewerking is sentraal in die tradisionele Afrika-kultuur en die spesifieke kultuur kan as “gesamentlik” en “wederkerig” beskryf word. Ubuntu kan dus gesien en gevoel word in die gees van gewillige deelname, samewerking, warmte, openlikheid en persoonlike menswaardigheid wat deur die inheemse volke gedemonstreer word.

Organisasies bevind hulle in ‘n situasie waar daar wegbeweeg behoort te word van ‘n kompeterende, uitsluitende en meganistiese organisasie wat deur een groep op die ander afgedwing word. Daar is ‘n algemene neiging na ‘n multikulturele werksmag en die uitdaging lê daarin om hierdie werksmag in kreatiewe en samewerkende spanne te omskep. Om hierdie verbeterde verhoudings tussen diverse werkers te skep, moet bestuurders dus toesien dat geen werker sal nalaat om Ubuntu toe te pas nie (Patel, 1997:8-9).

Dit blyk dat daar duidelike verbintenisse tussen die bestuur van diversiteit en ander sakepraktyke is. Bestuurders kan die bestuur van diversiteit as OO-tegniek in isolasie gebruik of dit in kombinasie met ander tegnieke. Vir die doeleindes van hierdie navorsing word die bestuur van diversiteit van ander konnotasies gestroop en word dit in der waarheid in sy suiwerste vorm aangebied. Die volgende sub-hoof maak dit duidelik.

### **3.10 Die kritieke elemente van die bestuur van diversiteit**

Sou ‘n mens ‘n analise van die voorafgaande teorie maak, kom die volgende aspekte na vore as die bestuur van diversiteit en dit behoort die basis te wees van enige intervensie binne ‘n organisasie.

- *Diversiteit* is nie net ‘n sinoniem van verskille nie, maar sluit ook ooreenkomste in. Dit is ‘n alles-insluitende benadering wat nie net fokus op diegene wat anders is in die organisasie nie, maar dit sluit die totale werksmag in. Die onderdele wat



gesamentlik die geheel vorm, is diversiteit en nie slegs die onderdele nie. Daar kan byvoorbeeld nie slegs op een rassegroep gefokus word nie, maar op alle rassegroepe.

- Enige inisiatief rondom diversiteit behoort die *dimensies* ter sprake spesifiseer. Dit moet dus nie net op ras en geslag fokus nie, maar op die wye verskeidenheid kwessies te sprake, waaronder ouderdom, seksuele voorkeure, lewenstyl en funksionele spesialisasie slegs enkele is.
- Organisasies moet besluit wat hulle *motivering* vir die bestuur van diversiteit is, byvoorbeeld die morele imperatief of mededingende voordeel en dan hulle bestuursbenadering daarvolgens aanpas.
- Organisasies moet goeie *praktyke* ontwikkel wat daarop gemik is om die werksomgewing 'n aangename plek vir sowel die werkers as hulle bestuurders te maak.
- Daar blyk 'n *korrelasie* tussen diversiteit en kompleksiteit te wees en soos diversiteit toeneem, so neem kompleksiteit ook toe. Oplossings sal dus daarby moet aanpas en multi-dissiplinêr van aard moet wees.
- Die *waardes*, *metodes* en *prosesse* wat binne spesifieke werksituasies bestaan, behoort geïdentifiseer word en hulle relevansie binne 'n multi-kulturele organisasie behoort in konteks geplaas word.
- Organisasies beskik oor formele en informele *kultuuraspekte* waarvan sommige negatief en ander positief is. Die kultuur behoort dus geanaliseer te word om die positiewe aspekte te versterk en om die negatiewe aspekte te elimineer.
- Die skep van 'n *kollektiewe identiteit* waarmee werkers ondanks hulle verskille kan identifiseer en wat tot groepskohesie kan lei, is noodsaaklik.
- 'n *Langtermyn- nasionale strategie* is nodig om die potensiaal vir konflik te ontloot.
- Organisasies moet oor 'n toepaslike *diversiteitsmodel* beskik.



Aangesien dit aanvaar word dat die bestuur van diversiteit aan sekere kritieke elemente moet voldoen, sal dit van nut wees om op daardie aspekte te fokus waarvoor dit optimaal ingespan kan word. Sonder om aan die wye verskeidenheid van aspekte waarvoor die bestuur van diversiteit ingespan kan word, afbreuk te doen, word daar op enkele diversiteitskwessies gefokus.

### 3.11 Diversiteitskwessies

Die prominentste diversiteitskwessies in die hedendaagse organisasie is volgens Sonnenschein (1999: 17 – 22) rassekwessies, kulturele kwessies, geslagskwessies, kwessies rakende ouderdom, kwessies ten opsigte van seksuele oriëntering, kwessies rakende gestremdheid en omgekeerde diskriminasie.

Wat *rassekwessies* betref, is die sleutelbegrippe rassesamestelling oftewel die gebrekkige teenwoordigheid van verskillende rassegroepe in sekere organisasies of die gebrekkige begrip van rasseaangeleenthede asook diskriminasie gebaseer op ras. Wat *kulturele kwessies* betref, is die verskillende kommunikasiestyle en gedrag, wanopvattinge oor aspekte soos tyd en familieaangeleenthede relevant. *Geslagskwessies* verwys na aspekte soos verskillende kommunikasiestyle en persepsies, gelyke geleenthede, seksuele teistering en ander vorme van diskriminasie. *Ouderdom* verwys na aspekte soos kommunikasiëgapings en sluit verskille in lewenservaring en benaderings tot respek in. *Seksuele oriëntering* verwys na homoseksualiteit, verdraagsaamheid en gelyke regte. *Kwessies wat gestremdheid* raak, is onder meer fisiese belemmeringe, uitsluiting en kommunikasieverskille. *Omgekeerde diskriminasie* het daarmee te make dat die diversiteitsbeleid te ver gaan en in die proses wit mense benadeel of hulle stereotipeer.

Organisasies moet dus bewus wees van watter diversiteitskwessies op hulle van toepassing is en behoort inisiatiewe te loods om dit suksesvol te hanteer. In hoofstuk vyf word onder meer gepoog om die diversiteitskwessies van die Suid-Afrikaanse Polisie te identifiseer.



### 3.12 Samevatting

In hierdie hoofstuk is die hooftrekke ten opsigte van die ontwikkeling van diversiteitstudies uitgelig. Dit is duidelik dat diversiteit, en spesifiek die bestuur van diversiteit, alhoewel nog nuut, 'n eiesoortige karakter het. Oor organisasies se benadering ten opsigte van diversiteit blyk dit dat dit wissel van ignoreer tot die daadwerklike aanspreek daarvan. Vyf duidelike benaderings ten opsigte van diversiteitstudies kan geïdentifiseer word. Dit blyk dat, alhoewel die multikulturele benadering die hoogste evolusionêre vlak verteenwoordig, 'n kombinasie van die benaderings die beste resultate sal gee.

Dit blyk dat die bestuur van diversiteit meer voor- as nadele het, waarvan die potensiaal vir verbeterde werksverrigting sekerlik die vernaamste is. Dit is duidelik dat daar wesenlike verskille tussen regstellende aksie, die waardering van diversiteit en die bestuur van diversiteit bestaan. Daar is omtrent net soveel diversiteitsmodelle as wat daar skrywers oor die onderwerp is. Locke (1992) se multikulturele begripsmodel is voorgehou, aangesien dit sterk ooreenkomste met die Suid-Afrikaanse samelewing toon. Cox (1994) se interaksionele model volg 'n oopstelselbenadering en word voorgehou, aangesien dit die organisasiekultuur in ag neem.

Die teorieë van verskillende skrywers ten opsigte van kulturele waardes en houdings is weergegee. Dit blyk dat waardes en houdings oor tyd, menslike verhoudinge en aktiwiteite, asook die mens se ingesteldheid teenoor die natuur en die bonatuurlike deur die meeste skrywers erken word. Daar is aangetoon dat die bestuur van diversiteit verbintnisse met ander sakepraktyke, soos spanbou en Ubuntu, het. Die hoofstuk sluit af met 'n poging om die belangrikste elemente, soos uit die teorie oor die bestuur van diversiteit afgelei, saam te vat, en dit voor te hou as die basis waarvandaan gewerk moet word. Organisasies behoort bewus te wees van die diversiteitskwessies wat bestuur moet word en dit word laastens kortliks bespreek.

In die volgende hoofstuk word die strategieë wat gevolg kan word om die bestuur van diversiteit as OO-intervensie toe te pas, breedvoerig bespreek. Daar is van die standpunt uitgegaan dat die mate waartoe bestuurders kulturele diversiteit se voor-

en nadele erken, 'n organisasie se benadering daartoe sal bepaal. Daar is veral op vyf geïntegreerde stappe om diversiteit binne organisasies te ontwikkel, gefokus.



## HOOFSTUK 4

### STRATEGIEË VIR DIE BESTUUR VAN DIVERSITEIT

#### 4.1 Inleiding

Die nadeel daarvan om nie diversiteitstrategieë in werking te hê nie, is gewoonlik hoë personeelomset, ontevrede werkers wat kwaliteit ondermyn en duur hofskikkings weens diskriminasie en verwante sake. Bestuurders is gewoonlik die mense met die meeste mag binne organisasies en hulle is dus verantwoordelik vir die opstel en implementering van diversiteitstrategieë. Dit sal dus van die bestuurders in organisasies afhang of diversiteit suksesvol bestuur gaan word, al dan nie. Daar kan nie van ondergeskiktes verwag word om die proses te inisieer nie. Sukses sal verder afhang van die strategieë wat gevolg gaan word. In hierdie hoofstuk word strategieë wat bestuurders kan gebruik, bespreek. Daar word spesifiek gefokus op diversiteits-opleiding as 'n strategie om waardes en houdings te verander. Die verwagting is dat dié strategieë die organisasiekultuur oor tyd sal verander.

#### 4.2 Wêreldsienings ten opsigte van die bestuur van diversiteit

Daar is verskeie wêreldsienings oor hoe diversiteit gehanteer behoort te word. Alhoewel hierdie sienings verskil, het hulle tog een ding gemeen. Dit is die veronderstelling dat daar nog oral 'n groot mate van stereotipering en vooroordele bestaan. Dié veronderstelling dien dan ook as motivering waarom diversiteit in al sy fasette bestuur behoort te word. Om die stelling dat die bestuur van diversiteit nie altyd effektief toegepas word nie toe te lig, word die volgende sienings in lande ten opsigte van diversiteit voorgehou:

- **Die Amerikaanse model**

Voor die Eerste Wêreldoorlog, en veral ná die Tweede Wêreldoorlog, was daar 'n toename in immigrasie na die VSA. Hierdie immigrante is beskryf as die smeltkroes (die sogenaamde "melting pot") van die Amerikaanse kultuur; hulle het gestrewe na



assimilasie en die aanneem van die hoofstroom- Amerikaanse waardes. Die politieke en sosiale veranderinge van die sestiger- en sewentigerjare het 'n klemverskuiwing teweeggebring. Die "New Americans", soos dié vlugtelinge in die media bekend gestaan het, was eerder geneig om aan hulle eie taal en gewoontes vas te kleef en so hulle besonderse plek binne die Amerikaanse samelewing te handhaaf (Kogod, 1992:241).

Dit blyk dat die Hudson Instituut se bevindings, deur Johnston en Packer (1987) soos in die studiedokument *Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-First Century* saamgevat, die tradisionele opvattinge oor die homogeniteit van die Amerikaanse werkers omvergewerp het. Hierdie navorsing, wat deur die Verenigde State se Departement van Arbeid ingestel is, bied onder meer vooruitskouings oor veranderinge in die demografiese samestelling van die VSA se bevolking en werksmag teen die jaar 2000. Hierdie dokument spel dit duidelik uit dat die wit man sy meerderheidstatus in die werksmag gaan verloor (vgl. Kogod, 1992:241).

Dit blyk dat Amerika tans die toonaangewende land op die terrein van diversiteit en gevolglike diversiteitsstrategieë is. Nie net publiseer dié land die meeste op hierdie gebied nie, maar groot Amerikaanse maatskappye raak aktief in ander lande betrokke om die diversiteitskwessie te bevorder. Die Amerikaanse Grondwet en 'n behepthed met wat reg of verkeerd is, kan aldus Kogod (1992:241) onder meer as redes vir hulle belangstelling aangevoer word.

- **Die Japannese model**

Nie alle lande waardeer diversiteit nie. Japan huldig byvoorbeeld die mening dat die mededingende voordeel in 'n homogene werksmag lê, met identiese kulture en waardes. Daar is byvoorbeeld nie wette wat Japannese maatskappye verplig om 'n diverse werksmag daar te stel nie. Japannese maatskappye het oor die algemeen ook nie interne prosedures vir kwessies soos diskriminasie en teistering nie. Vrouens beklee minderwaardige posisies binne die hiërargie en word nie algemeen tot die topstruktuur toegelaat nie (Milkovich en Boudreau, 1994:100).



- **Die Europese Unie**

Alhoewel sosiale wetgewing en riglyne, soos deur die Europese Unie voorgeskryf, lidlande verplig om aan werkers en unies beskerming teen diskriminasie te verleen, sukkel individuele lande om dit na te kom. So kry diskriminasie teen ouderdom byvoorbeeld nie aandag nie en word daar openlik teen mense in die hoë ouderdomskategorieë gediskrimineer tydens aanstelling en afdanking. In lande soos Swede speel vroue 'n ondergeskikte rol binne maatskappye en verdien hulle gemiddeld minder geld as hulle manlike eweknieë (Milkovich en Boudreau, 1994:101).

Daar word onder meer wyd bespiegel dat die hoë aantal familiebesighede in die Wes-Europese lande veroorsaak dat 'n paternalistiese atmosfeer heers. Dit wil ook voorkom of daar eerder 'n neiging tot toenemende etniese spanning in Europa bestaan as 'n neiging tot toleransie (Milkovich en Boudreau, 1994: 101). Dit is die skrywer se mening dat daar gewaak behoort te word teen veralgemening. In Nederland word byvoorbeeld opgetree teen enige vorm van diskriminasie wat onder die owerheid se aandag gebring word, en word toleransie hoog aangeslaan.

- **Suid-Afrika**

Suid-Afrika het as gevolg van die beleid van apartheid by uitstek 'n rekord dat dit nie die diversiteit van die land waardeur of bestuur nie. Die wit dominante groep wat vir heelwat dekades oorheers het, het eenvoudig die regte van ander misken. In die wit groep self is daar ook ongelykheid tussen groepe soos tussen vroue en mans, en tussen armes en rykes. Daar kan in 'n sekere mate parallele tussen Suid-Afrika en die VSA getrek word wat as motivering vir die bestuur van diversiteit hier te lande kan dien. Sanders (1992:48) wys onder meer die volgende ooreenkomste tussen hierdie twee lande uit:

Eerstens is daar die *diversiteit van taal*. In die Republiek van Suid-Afrika is daar tydens die apartheidsjare van die inwoners verwag om Afrikaans en Engels te praat, terwyl Engels weer tot voertaal in die VSA ontwikkel het. In beide lande is daar groepe wat 'n behoefte het om hulle eie taal binne die werksplek te praat. Dit blyk dat die taalprobleem in Suid-Afrika ná apartheid nog steeds sekere probleme skep,



soos geïllustreer deur optredes deur sekere groepe omdat hulle voel dat hulle taal in die media afgeskeep word.

Tweedens is daar die *probleem van verteenwoordiging*. In beide lande blyk dit dat die diversiteit van werkers in maatskappye nie verteenwoordigend is van die demografiese samestelling van die gemeenskap waarbinne die maatskappye bestaan nie. Vroue en swart persone is byvoorbeeld onderverteenwoordig. Hierdie persone behoort struikelblokke, soos gebrekkige kommunikasie, te oorkom wat baie keer deur mense van ander rasse-groepe beheer word.

Derdens is daar in beide lande 'n *wanbalans in magsdeling* deurdat wit mans in verhouding tot ander kleurgroepe die meeste leierskapsposisies binne organisasies beklee. Daar is ook in beide lande vrees en weerstand om die mag na ander te versprei.

Laastens is daar 'n ongemaklikheid by beide lande se inwoners om oor hulle *rassistiese verlede* te praat. Van die redes kan wees dat dit miskien te pynlik is, of ontkenning van die individu se eie aandeel. Beide lande kan slegs baat by die vind van oplossings as daaroor gepraat word en strategieë bepaal word (Sanders, 1991: 48).

- **Ander lande**

In die Midde-Ooste is diskriminerende wette algemeen. In Saoedi-Arabië word vroue in die algemeen nie toegelaat om motor te bestuur nie. Moslem-vrouens moet hulle gesigte in die openbaar bedek. Diskriminerende praktyke is ook algemeen in Oos-Europa en sekere Latyns-Amerikaanse lande (Milkovich en Boudreau, 1994:100). 'n Land soos Rooi-China het 'n droewige rekord wat die onderdrukking van vroue betref en verbied vroue byvoorbeeld om meer as een kind te hê.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat lande traag is om diversiteitstrategieë te loods. Hulle neig eerder om probleme in hierdie verband te ontken of te ignoreer. Dit sal lande baat om nasionale diversiteitstrategieë te loods, soos in die volgende paragrawe toegelig.



### 4.3 Noodsaaklikheid van 'n geïntegreerde nasionale diversiteitstrategie

Alhoewel literatuur oor diversiteitstrategieë skaars is in Suid-Afrika, is daar tog skrywers wat van mening is dat 'n geïntegreerde nasionale diversiteitstrategie vir Suid-Afrika die regte benadering is. Die uitgangspunt van hierdie skrywers word gewoonlik gemotiveer deur wat Cox (1994) die *morele imperatief* noem en dit is daarop gemik om die Suid-Afrikaanse samelewing te normaliseer. Die sentrale tema is die vorming van 'n nuwe nasie deur die samevoeging van etnies diverse groepe deur die benutting van nasionale doelwitte van ekonomiese selfstandigheid en bestaansveiligheid as hoofmotiveerders. Die vestiging van 'n kollektiewe identiteit geniet byvoorbeeld 'n hoë prioriteit by die owerhede, en inisiatiewe om geskikte stelsels te ontwerp om Suid-Afrika se diverse bevolking te bestuur word op groot skaal geloods.

'n Nasionale strategiese plan (NSP) vir die bestuur van diversiteit kan volgens Petersen (Rapport, 1998:11) onder andere die volgende behels:

- 'n NSP is op 'n nasionale visie van die waardering van diversiteit geskoei. In dié verband bevat die Suid-Afrikaanse grondwet sekere visionêre elemente wat die waardering van diversiteit impliseer. Die Suid-Afrikaanse owerheid se bevoegdheid, om politieke redes, met een element daarvan, naamlik regstellende aksie, maak dit egter nie 'n inklusiewe proses nie.
- 'n NSP moedig 'n nasionale klimaat aan om stelsels en kundighede te kweek wat die Suid-Afrikaanse werksmag as mededingende voordeel kan benut om hulle ekonomiese doelwitte te bereik.
- 'n NSP moedig nasionale praktyke, wat die waardering van diversiteit ondersteun, aan. Enkele voorbeelde van nasionale praktyke is taalpraktyke wat inklusiwiteit verseker; saambindende simboliek wat kollektiewe identiteit bevorder en onderwysstelsels wat kulturele diversiteit erken en verreken.

Vir Suid-Afrika kan geïntegreerde nasionale diversiteitstrategieë belangrike toepassingsmoontlikhede hê, naamlik



- die ontwikkeling van werkers se kundigheid en kennis met die oog daarop om die mededingende voordeel te verkry;
- die ontwikkeling van geskikte bestuursbenaderings om laasgemelde te onder-  
vang, en
- die ontwikkeling van 'n organisasieklimaat wat diversiteit akkommodeer.

In die volgende paragrafe word op organisatoriese strategieë gefokus om sodoende nader te beweeg aan 'n diversiteitsoplossing vir die SAPD. Slegs teoretiese aspekte word uitgelig en praktiese toepassings in die SAPD word nie op dié tydstip geanaliseer nie.

#### 4.4 Organisatoriese strategieë

Dit is eers wanneer bestuurders hulle eie vooroordele kan bemeester dat hulle werklik die proses om strategieë te ontwikkel aan die gang kan sit. Strategieë om diversiteit te bestuur kan op enige van drie vlakke in die organisasie gemik wees, naamlik die *stelsel*, *taak* of *persoonlik*. Strategieë gerig op die *stelsel* gaan daaroor om die organisasiekultuur te verander; dié wat op die *taak* gerig is, handel oor die ontwikkeling van werksulpmiddels om kulturele verskille te akkommodeer; en dié wat op die *persoonlike vlak* gerig is, handel oor aspekte soos onderhandeling en konflikresolusie om die werker self tuis te laat voel.

Die mate waartoe bestuurders kulturele diversiteit en die potensiële voor- en nadele daarvan erken, sal 'n organisasie se benadering daartoe bepaal. Adler (1986:232) gee drie moontlike reaksies wat organisasies op kulturele diversiteit het, naamlik

- *parogiaal*, wat die impak van diversiteit misken en glo die betrokke persoon se werkswyse is die enigste manier om 'n organisasie te bestuur;
- *ethnosentries*, wat diversiteit erken, maar net tot die mate waartoe dit probleme veroorsaak en die uitgangspunt het dat die betrokke persoon se werkswyse die beste manier is; en



- *sinergisties*, wat beide die voor- en nadele van diversiteit erken en glo dat die betrokke persoon se werkswyse van ander s'n verskil, maar dat nie een superieur is nie (sien figuur 4.1).

Die strategieë wat uit hierdie benaderings voortvloei, is dan onder meer om die verskille te ignoreer, om die verskille te minimaliseer, of om dit te bestuur. Adler (1986) kom tot die slotsom dat die bestuur van diversiteit nie algemeen voorkom nie. Die sinergistiese benadering blyk die effektiëste benadering te wees indien organisasies suksesvol wil wees.

**Figuur 4.1**  
**Organisational Strategies for Managing Cultural Diversity**

| Type of Organisation   | Perceived Impact of Cultural Diversity on Organisation  | Strategy for Managing the Impact of Cultural Diversity   | Most Likely Outcomes of Strategy  | Frequency of Perception and Strategy |
|--|---|--|---|--------------------------------------|
| <b>Parochial:</b><br>Our way is the only way   | <b>No Impact:</b><br>Cultural diversity has no recognised impact on the organisation  | <b>Ignore differences:</b><br>Ignore the impact of cultural diversity on the organisation  | <b>Problems:</b><br>Problems will occur but they will not be attributed to culture  | Very common                          |
| <b>Ethnocentric:</b><br>Our way is the best way                                      | <b>Negative Impact:</b><br>Cultural diversity will cause problems for the organisation  | <b>Minimise differences:</b><br>Minimise the sources and impact of cultural diversity on the organisation. If possible, select a mono-cultural work force. | <b>Some problems and few advantages:</b><br>Problems will be reduced as diversity is decreased while the possibility of creating advantages will be ignored or eliminated; problems will be attributed to culture | Common                               |
| <b>Synergistic:</b><br>The combination of our way and their ways may be the best way | <b>Potential negative and positive impacts:</b><br>Cultural diversity can simultaneously lead to problems and advantages for the organisation | <b>Manage differences:</b><br>Train organisational members to recognise cultural differences and use them to create advantages for the organisation        | <b>Some problems and many advantages:</b><br>Advantages to the organisation will be realised and recognised; some problems will continue to occur and will need to be managed                                     | Very uncommon                        |

(Bron: Adler, 1986:233)

Sou daar wel op die sinergistiese benadering besluit word soos hierbo aangedui, en die bestuur van diversiteit as strategie geloods word, is dit nodig dat bestuurders deeglike navorsing doen. Grace (1994:198-199) stel voor dat bestuurders die volgende vrae beantwoord voordat 'n organisasie met diversiteitsinisiatiewe begin:

- *Hoekom is my organisasie in die kwessie van diversiteit geïnteresseerd?* As dit byvoorbeeld met regstellende aksie te make het, is dit die verkeerde rede.
- *Word die inisiatief vanuit topbestuur georganiseer?* As dit nie so is nie, moet dit eers bewerkstellig word.
- *Het my organisasie 'n langtermyn-toewyding tot diversiteit?* Korttermyn-inisiatiewe is gedoem tot mislukking.
- *Watter geleenthede bestaan om buitengewone doelwitte te skep wat verpligtend vir werkers en tot die voordeel van die organisasie is?* Verpligtend beteken in dié geval dat hulle beheer daarvoor het en die resultate kan monitor.
- *Het ek my huiswerk gedoen?* Wat is die nuutste tendense ten opsigte van diversiteit?

As die antwoorde op die voorafgaande vrae positief is, kan organisasies deur middel van 'n geformuleerde proses, gekoppel aan aksiestappe en tydskale, begin om diversiteit te ontwikkel. Die volgende paragrafe poog om so 'n proses te beskryf.

#### **4.5 Ontwikkeling van diversiteit binne organisasies**

Verskeie skrywers soos Allerton (1993) en Galagan (1993), beskou die volgende proses van Morrison (1992:159-265) as die ideale metode om diversiteit in organisasies te ontwikkel:

Stap 1: Die ontdekking en herontdekking van diversiteitsprobleme;

Stap 2: Versterking van topbestuur se toewyding;

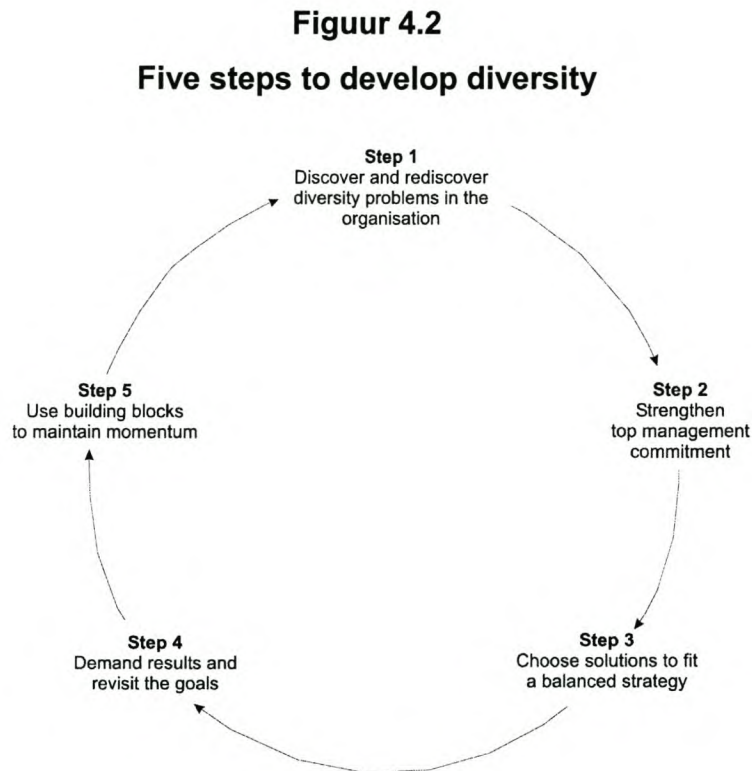
Stap 3: Die kies van oplossings om by 'n gebalanseerde strategie in te pas;

Stap 4: Die aandring op resultate en die hersien van doelwitte;

Stap 5: Die aanwending van boublokke om momentum te behou.



Skematies kan dit soos volg voorgestel word:



Volgens Morrison (1992:161) staan die stappe nie los van mekaar nie en kan die gebruik van boublokke om momentum te behou, by elk van die vyf stappe voorkom. Aksie behoort verder van een stap na die volgende te vloei en in sommige gevalle selfs agtertoe en vorentoe. Elke aksiestap het verder sekere aktiwiteite en dit sal soms nodig wees om die aktiwiteite van sekere stappe te kombineer om resultate te verkry.

Die volgende paragrafe is 'n oorsigtelike opsomming van die vyf stappe en die belangrikste aktiwiteite soos deur Morrison (1992) voorgestel, aangevul deur sienswyses van ander skrywers:

#### 4.5.1 Die ontdekking en herontdekking van diversiteitsprobleme

Dit blyk dat daar normaalweg in organisasie struikelblokke is wat die ontwikkeling van diversiteit strem, alhoewel die intensiteit daarvan tussen organisasies verskil. Dit is dus nodig dat elke organisasie self behoort uit te vind wat die eiesoortige

probleme binne die konteks van die betrokke organisasie is. So 'n interne ondersoek het die voordeel dat dit die nodige bewyse kan lewer, wat dan nie sommer geïgnoreer kan word nie. Die volgende riglyne is van belang by hierdie stap:

- **Aannames behoort onder beheer gehou te word**

Wan-informasie en aannames kan een van die grootste struikelblokke in die ontwikkeling van diversiteitsstrategieë wees, aldus Morrison (1992:165-168). Dit is dus noodsaaklik om akkurate inligting te bekom om feite van aannames te skei. Sommige bestuurders maak blykbaar die fout dat "geen nuus goeie nuus is" en verval in die paradigma dat daar nie struikelblokke op die weg van diversiteit is nie. Wat verder tot dié toedrag van sake lei, is dat sekere onderwerpe taboe is en dus nie openlik binne organisasies bespreek word nie. Persone van kleur en vroue is ook nie altyd bereid om die probleme wat hulle ervaar, te bespreek nie. Hierdie aspek word deur ander skrywers beklemtoon. Carnevale en Stone (1994:24) verwys byvoorbeeld na 'n sogenaamde "energie-drein" wat minderheidsgroepe binne 'n werksomgewing ervaar as gevolg van 'n gevoel van onderdrukking omdat daar nie na hulle geluister word nie.

- **Meer as net die feite behoort versamel te word**

Persepsies van werkers tel wel en, alhoewel objektiewe en statistiese data die uiteindelijke doel van enige ondersoek is, dra dit net gedeeltelik by tot die bevinding. Verskeie metodes - elk met sy eie voor- en nadele - kan aangewend word om probleme te bepaal; soos opnames, onderhoude, fokusgroepe en kombinasies daarvan (Morrison, 1992, 168-172). Dit kom basies neer op 'n diversiteitsoudit. Skrywers oor diversiteit is dit eens dat 'n diversiteitsoudit allesomvattend behoort te wees en die organisasie se waardes, stelsels, beleid, praktyke en strukture moet aanspreek (Rosmarin, 1992:36).



- **Dit sal organisasies baat as 'n span vir die ondersoek verantwoordelik is**

Dit wil voorkom of bestuurders wat 'n diversiteitsoudit eensydig aankondig, vroëer of later probleme ondervind, soos gebrekkige deelname. Die ideaal sal dus wees om eerder 'n diverse groep bymekaar te kry wat oor die proses en metodologie sal besluit. Dit kan daartoe lei dat suspisie uitgeskakel word en die resultate meer aanvaarbaar is. Die groot gevaar, word aangevoer, is wanneer een spesifieke groep die ondersoekspan domineer en die hele span so legitimiteit verloor. Volle verteenwoordiging is dus essensieel (Morrison, 1992:172-179).

- **Daar behoort gepoog te word om nie verstrengel te raak in die insameling en analisering van inligting nie**

Die ontdekkingsproses (diversiteitsoudit) kan 'n omslagtige en tydrowende proses raak, terwyl dit ook sekere verwagtings by werkers skep. Morrison (1992: 179-181) beveel dus aan dat dit nodig is dat die ontdekkingsproses nie te lank moet duur nie en dat dit so gou moontlik behoort oor te gaan in die vind en implementering van oplossings.

#### **4.5.2 Versterking van topbestuur se toewyding**

Toewyding vanaf topbestuur is 'n essensiële voorvereiste vir die suksesvolle implementering van enige diversiteitstrategie. Kundiges is van mening dat daar 'n duidelike onderskeid getref moet word tussen *inkoop* en *toewyding*. *Inkoop* word beoefen deur bestuurders wat bloot opdragte uitvoer, terwyl *toewyding* daarteenoor aksie-georiënteerd is en organisasiekultuur verander (Carnevale en Stone, 1994:26). Die vraag wat topbestuur hulself behoort af te vra, is of hulle bereid is om die bevindings van 'n diversiteitsoudit ernstig op te neem en daarop te reageer. Diversiteitsinisiatiewe sal blykbaar ook versterk word as topbestuur op hulle eie vlak 'n voorbeeld stel en daar begin. 'n Deel van topbestuur se taak is om die fundamentele benadering wat die organisasie ten opsigte van diversiteit sal volg, te definieer en bekend te stel. Aktiwiteite in hierdie opsig blyk onder meer die volgende te wees:



- **Diversiteit behoort as 'n sleutel- sakekwessie geposisioneer te word**

Dit is noodsaaklik dat topbestuur diversiteit as 'n belangrike aspek van die organisasie se doen en late beskou. Deur dit te doen, word aangevoer, sal bestuurders op ander vlakke nie 'n probleem hê om hulle tyd en hulpbronne daarop te spandeer nie. Die diversiteitsmissie behoort oor en oor verduidelik en versterk te word om almal laer in die hierargie se ondersteuning te verkry. Die sakebeginsel is soms sterker by bestuurders aanwesig as die navolging van sosiale of morele doelwitte. Sou bestuurders dus byvoorbeeld oortuig wees dat die bestuur van diversiteit produksie kan verhoog, sal hulle meer geneë wees om in te koop (Morrison, 1992:185-186; Cox, 1994:11-14).

- **Daar behoort gepoog te word om verantwoordelik te wees vir diversiteit deur responsief op te tree**

Topbestuur behoort nie blindelings in te storm nie, maar eers seker maak dat die oplossings – sowel as die probleme wat dit behoort aan te spreek – nie strydig is met die feite nie, en dat almal in die organisasie eensgesind is daaroor. Topbestuur behoort, behalwe simboliese ondersteuning, ook vir 'n hele aantal ander aksies verantwoordelikheid neem, soos bepaling van die parameters, die voorsiening van hulpbronne en die verskaffing van rasionaal en motivering om diversiteit te bevorder. Van die belangrikste hulpbronne is monitêre uitgawes en tyd, aangesien diversiteit 'n langtermynpoging is. Topbestuur behoort ook die kontroversie rondom besluite te hanteer, soos waarom sekere poste slegs vir persone van kleur gereserveer is. Senior bestuurders behoort ook by diversiteit 'n voorbeeld stel deur te doen wat hulle van ander verwag om die poging sodoende te versterk. Somtyds behoort senior bestuurders selfs drastiese maatreëls in te stel om te wys dat hulle erns het met diversiteit, soos die dissiplinering en afdanking van werkers wat hulle nie aan diversiteitsriglyne steur nie. Dit blyk dus dat, alhoewel sommige van die pogings die kalklig steel, daar weer ander is wat frusterend, vermoeiend en ongemaklik is. Die slegte nuus is ook dat topbestuur se persoonlike pogings nie 'n waarborg vir volkome sukses op die lange duur is nie (Morrison, 1992:186-193; Daniel, 1994:18-19).



- **Daar behoort gepoog te word om diversiteit 'n deurlopende deel van die kultuur te maak**

Topbestuur behoort dit ook vir ander moontlik maak om diversiteit te bestuur, wat daarop neerkom dat diversiteit in die stelsel van organisasies ingebou behoort te word. Dit blyk dat diversiteit 'n beter kans op oorlewing het as dit in 'n organisasie geïnstitutionaliseer is (Cox, 1994:242). Topbestuur word gemaak om versigtig te wees dat diversiteitsbestuur nie in 'n eenpersoonsvertoning ontaard nie, asook dat hulle in ag behoort te neem dat hulle nie altyd deel van die betrokke organisasie sal wees nie. Dit is dus nodig dat diversiteitspogings aan meer as net persoonlike intervensies gekoppel word. So kan beleid verander word, en 'n tweede generasie leiers ontwikkel word wat positief staan teenoor diversiteit en visie-deling. Dit is ook noodsaaklik om ander invloedryke leiers aan boord te kry. Bestuurders kan geïdentifiseer word om inisiatiewe te loods. Hulle suksesse kan ook oral verkondig word en dit kan 'n goeie beeld na buite uitdra, wat die hele organisasie kan baat. In sommige gevalle kan topbestuur selfs voetsoolvlakinisiatiewe aanmoedig en op so 'n manier responsief wees (Morrison, 1992:193-200).

#### **4.5.3 Die kies van oplossings wat by 'n gebalanseerde strategie inpas**

Dit blyk dat daar 'n groot aantal diversiteitspraktyke bestaan wat as oplossings aangewend kan word, en dat dit moeilik is om daaruit te kies aangesien almal 'n mate van meriete het. Van die praktyke is onder meer topbestuur se persoonlike intervensies en hulle invloed om diversiteit te bevorder; teikenwerwing (byvoorbeeld vroue); interne pleitbesorgersgroepe of taakgroepe vir etniese groepe; en beklemtoning van gelyke geleenthede. Om 'n effektiewe mengsel van oplossings saam te voeg blyk 'n netelige taak te wees, en wat vir een organisasie werk, sal nie noodwendig vir die volgende een werk nie. Skrywers is van mening dat die volgende riglyne vir organisasies van nut kan wees:



- **Oplossings behoort by die organisasie se data en kultuur aangepas te word**

Daar word voorgestel dat oplossings nie net logies aan die probleme verbind moet wees nie, maar dat dit ook behoort reg te kry om die ondersteuning te verkry van al die rolspelers wat instrumenteel is in die sukses daarvan. Die saamstel van 'n verteenwoordigende taakspan om juis hieraan aandag te gee, blyk 'n goeie vertrekpunt te wees. Die gesamentlike poging van 'n taakspan sal byvoorbeeld daartoe bydra dat soveel moontlik perspektiewe in ag geneem word by die keuse van oplossings. Lede van die taakspan met 'n breë kennis van die organisasie se werksaamhede kan instrumenteel wees om almal attent te maak op watter oplossing al gewerk het en watter misluk het. Net so kan 'n taakspanlid met 'n redelike historiese perspektief van die organisasie, oplossings kies wat redelik by bestuur en die werkers byval sal vind. 'n Voorvereiste vir die sukses van so 'n taakspan, word aangevoer, is dat dit direkte toegang tot topbestuur behoort te hê en dat lede wat nie effektiewe bydraes maak nie, vervang behoort te word. Dit is nodig dat soveel werkers moontlik by die oplossings sal inkoop om dit dan uiteindelik reg te stel (Morrison, 1992 :204-207; Daniel, 1994:18-19).

- **Uitdaging, erkenning en ondersteuning**

Vir volgehoue leierskapsontwikkeling behoort oplossings gekies word wat uitdagings aanspreek, en erkenning behoort aan ondersteuning gegee te word. 'n Beproefde manier om mense vir topposisies voor te berei, is om skynbaar 'n volgorde van take te beplan wat 'n uitdaging aan sulke individue bied. Daar word aangevoer dat sulke take belangrik is aangesien dit bestuurders dwing om hulle perspektiewe te verbreed en hulle ook blootstelling aan belangrike bestuurs-aspekte gee. Dit verskaf verder die uitdaging aan potensiële bestuurders om te leer, te groei en tot hulle volle potensiaal te ontwikkel. Dit blyk dat persone van kleur en vroue nie altyd die erkenning vir hulle pogings kry wat hulle verdien nie. Een van die redes hiervoor is dat die tradisionele bestuurders blykbaar nie dieselfde pad geloop het as hulle om in te pas nie, en dus nie altyd begrip vir die situasie het nie. Persone van kleur en vroue benodig ook ondersteuningstelsels om hulle te help met die addisionele eise wat aan hulle gestel word. So kan 'n gebrek aan kollegiale ondersteuning en aanvaarding tot isolasie en ontmoediging



lei. In organisasies is dit dus nodig dat daar 'n balans tussen die drie elemente van leierskapontwikkeling naamlik *uitdaging*, *erkenning* en *ondersteuning*, behoort te wees (Morrison, 1992:207-208).

- **Opleiding, toepassing en blootstelling**

Oplossings behoort gekies te word wat al drie komponente van 'n diversiteitstrategie insluit, naamlik *opleiding*, *toepassing* en *blootstelling*. Dit wil voorkom of bestuurders verskillende opinies het oor watter van dié drie komponente van 'n diversiteitstrategie die beste daarin slaag om vooroordeel af te breek. *Opleiding* is byvoorbeeld op twee doelwitte ingestel: een is om die sensitiwiteit van veral wit manlike bestuurders ten opsigte van die aard en waarde van kulturele diversiteit te verhoog en hulle bewus te maak van hoe institusionele praktyke teen nie-tradisionele werkers diskrimineer. Tweedens berei opleiding laasgenoemde voor vir bevordering (*advancement*) deur hulle die nodige kennis en vaardighede te gee wat nodig is om hoëvlakposte te vul. Carnevale en Stone (1994:30) onderskei in dié verband tussen bewustheidsgebaseerde en vaardighedsgebaseerde opleiding.

Die toepassing van standaarde om toe te sien dat alle vorme van diskriminerende gedrag uitgeroei word, is die tweede komponent. Laastens behoort tradisionele bestuurders aan nie-tradisionele bestuurders blootgestel te word sodat eersgenoemde kan besef dat hulle vooroordele en stereotipes ongegrond is. Dit word aangevoer dat beide partye die mites waarmee hulle grootgeword het kan verwerp, deurdat hulle mekaar as individue respekteer. Dit blyk dus dat dit irrelevant is watter een van die drie komponente die belangrikste is om verandering ten opsigte van diversiteitskwessies teweeg te bring, solank bestuurders net besef dat hulle enige een of 'n kombinasie daarvan kan aanwend (Morrison, 1992:208-218).

- **Bereik soveel werkers moontlik met elke oplossing**

Daar word aangevoer dat die einddoel van diversiteitsbestuur nie net moet wees om die nie-tradisionele bestuurders te bevoordeel nie, maar om die totale



organisasie te versterk. Almal – wit mans ingesluit – behoort baat te vind by die diversiteitspogings. Daar word aanbeveel dat oplossings daarop gerig behoort te wees om die “ons-versus-hulle”-mentaliteit totaal af te breek, en dit kan slegs slaag indien almal baat vind by diversiteit. Uit die aard van sekere agterstande sal sekere praktyke slegs op ‘n sekere groep gemik wees, maar dit is nie te sê dat ander groepe afgeskeep hoef te word nie. Daar word dus voorgestel dat sekere praktyke, nadat dit aan een groep blootgestel is, mettertyd ook tot ander se ontwikkeling aangewend word (Morrison, 1992, 218-220).

- **Opleiding en voorbereiding vir elke oplossing behoort voorsien te word**

Die implementering van diversiteitsinisiatiewe blyk ‘n langtermynproses te wees en een van die redes hiervoor is juis dat elke stap omvattende voorbereiding verg. Werkers behoort die rasionaal agter nuwe praktyke te besef en behoort dus dienooreenkomstig ingelig te word. Op sy beurt is opleiding weer ‘n kritieke deel van die voorbereidingsfase en fokus ook prominent op ander fases. Bewustheidsopleiding kan byvoorbeeld aangewend word om werkers geestelik voor te berei op enige beoogde verandering. Dit sal ook nodig wees vir opvolgssessies om te bepaal of werkers tred hou met alles wat hulle geleer het en om hulle op hoogte te hou van nuwe tendense. Skrywers is van mening dat volgehoue konsultasie die effek het dat dit werkers se selfvertroue ontwikkel en dat dit ook dien as ‘n waarskuwingstelsel, sou daar enige probleme ervaar word (Morrison, 1992:220-222; Carnevale en Stone, 1994:29-32).

- **Daar behoort op ‘n beskeie begin ooreengekom word**

Diversiteitsbestuur is ‘n omvattende en komplekse proses en is veronderstel om versigtig gehanteer te word. Daar word dus aanbeveel dat organisasies behoort te waak dat hulle nie in die versoeking kom om al die kwessies wat in die diagnosefase geïdentifiseer is, gelyktydig te wil aanspreek nie. Die ideaal behoort eerder te wees om ‘n sekere aantal prioriteite te identifiseer wat aan die behoeftes van die meerderheid van die werkers aandag gee. Dit is ook belangrik dat bestuurders nie onrealistiese verwagtinge het nie, aangesien resultate lank kan neem om te realiseer. ‘n Goeie vertrekpunt is gewoonlik die inwerkingstelling



van loodsprojekte in een of ander eenheid of seksie van die organisasie. Die voordele hiervan is onder meer dat die projek bestuurbaar is en dat dit as 'n voorbeeld gebruik kan word om dit na die res van die organisasie uit te brei. Onrealistiese verwagtinge word sodoende verhoed (Morrison, 1992:222-224). Skrywers soos Mobley en Payne (1992:45-47) waarsku teen 'n teenreaksie as diversiteitsinisiatiewe te ambisieus is, en dan as gevolg daarvan faal.

#### **4.5.4 Die aandrang op resultate en die hersiening van doelwitte**

Die bekende beginsel "dit wat nie gemeet kan word nie, word nie gedoen nie", geld klaarblyklik ook vir diversiteitspogings. Die mate van beklemtoning wat 'n organisasie op die resultate plaas, kan dié wat suksesvol is en dié wat misluk, onderskei. Dit blyk dat daar 'n mate van onwilligheid by bestuurders is om diversiteitsresultate te meet, wat grootliks aan die omstredenheid rondom die sogenaamde kwotastelsel te wyte is. Kwotastelsels word normaalweg deur regerings voorgeskryf en het gewoonlik streng voorskrifte oor die samestelling van die werkerskorps, gekoppel aan sekere doelwitte en tydtafels. Aangesien tradisionele bestuurders nie altyd positief teenoor hierdie voorskrifte is nie, en daar ook interpretasieverskille is, is die bestuurders onwillig om statistiese meetinstrumente te gebruik. Dit word aanbeveel dat die volgende riglyne deur bestuurders aangewend kan word om die emosies rondom die gebruik van meetinstrumente te bowe te kom:

- **Die belang van numeriese doelwitte en die gebruik daarvan**

Numeriese doelwitte lewer 'n kardinale bydrae om te bewys dat diversiteitspogings suksesvol is daarom word daar aanbeveel dat dit 'n integrale deel van enige organisasie behoort te wees. Deur dit kreatief te gebruik, kan organisasies numeriese maatreëls aanpas om by die organisasie se doelwitte in te pas. Bestuurders kan ook bemagtig word om beheer daaroor uit te oefen. Indien bestuurders alternatiewe maatreëls instel, kan die angel uit omstrede regeringsvoorskrifte gehaal word. 'n Voorbeeld hiervan is om statistiese gegewens van persone van kleur wat deur die organisasie tot op 'n sekere vlak ontwikkel is,



maar toe 'n bestuursposisie elders aanvaar het, by te hou (Morrison, 1992:230-234).

- **Personeelstatistieke kan met ander maatreëls aangevul word**

Alhoewel personeelstatistiek belangrik is, is dit skynbaar nie voldoende nie en word aanbeveel dat dit deur ander metingsopnames aangevul word. Resultate wat in diversiteitsaspekte belangrik is, is produktiwiteit en winsgewendheid; werkers se houdings en opinies oor hulle werk en kollegas, en aanduidings dat 'n organisasie se kultuur 'n bevredigende werksmilieu skep vir beide geslagte en alle etnisiteite. Werkers se persepsies oor of hulle regverdig behandel word, is eweneens belangrik. 'n Meningsopname onder werkers om vas te stel of hulle enige intensies het om die organisasie te verlaat, kan 'n aanduiding gee dat daar moontlike koste-implikasies gaan wees. Daar kan meningsverskille onder bestuurders wees oor hoe 'n veranderde kultuur behoort te lyk, maar dit is ook nodig om dit te kan meet. As kultuurverandering die verandering van sekere waardes en gedrag behels, behoort daar beraam te word hoe vinnig verandering wel plaasvind. Daar word dus aanbeveel dat, alhoewel dit moeilik is om alle praktyke altyd te waardeer, bestuurders daarna behoort te streef om voortdurend nuwe meetinstrumente te ontwikkel (Morrison, 1992:234-244).

- **Slegs resultate wat bestuurders kan lewer, behoort verwag te word**

As daar eise aan bestuurders gestel word om sekere diversiteitsresultate te lewer, is die voorstel dat dit ten minste verenigbaar behoort te wees met die beheer wat hulle daarvoor het. Dit sal byvoorbeeld onredelik wees om van 'n bestuurder te verwag dat sy of haar eenheid verteenwoordigend moet wees terwyl hy/sy geen sê het oor die werwings- of bevorderingsbeleid nie. Om sommige verwagtinge aan te pas en onder sekere bestuurders se kontrole te plaas, bied 'n beter kans om die effektiwiteit van diversiteitspogings te verhoog. Die vermoë van bestuurders behoort ook in ag geneem te word. Daar is byvoorbeeld bestuurders wat 'n diverse span wil bou en ook al hulle werkers regverdig wil behandel, maar hulle weet nie hoe nie. Deur berading en opleiding



te gee, kan sulke bestuurders se vermoë om tot diversiteitsdoelwitte by te dra verbeter word (Morrison, 1992:244-246).

- **'n Realistiese maar ambisieuse tydraamwerk behoort gestruktureer word**

Daar word aangevoer dat dit uiters noodsaaklik is dat bestuurders deeglik besin oor tydskele om hulle doelwitte te bereik. Daar word ook geargumenteer dat doelwitte wat te ver in die toekoms is, net so onrealisties is as dié wat om die draai lê. Diversiteitsdoelwitte is gewoonlik op die lang termyn gerig, maar onsekerheid oor die toekoms, byvoorbeeld ten opsigte van tegnologiese vooruitgang, lei daartoe dat doelwitte nie altyd haalbaar is nie. Die ideaal sal eerder wees om kort- en langtermyn doelwitte gelyktydig na te streef. Daar behoort ook genoeg buigsaamheid te wees om voorsiening te maak vir onverwagte gebeure. Die aanbevole tydspan vir diversiteitsdoelwitte is in tydgleuwe van drie jaar, met jaarlikse hersienings tussenin (Morrison, 1992:246-248).

#### **4.5.5 Die aanwending van boublokke om momentum te behou**

Bestuurders gebruik verskillende tegnieke om diversiteit effektief te bestuur. Sommige steek klaarblyklik vas deurdadig hulle steeds dieselfde tegnieke wil gebruik, terwyl die organisasie intussen in so 'n mate verander het dat dit onrealisties is. Die organisasies wat voortdurend sukses behaal, is dié wat boublokke gebruik om op voort te bou. Die volgende riglyne dien om so 'n bouproses aan te help:

- **Beplan verby die korttermynimpak van diversiteitspraktyke**

Dit blyk dat onmiddellike resultate nie altyd die gewenste effek het nie en dat dit somtyds selfs teenproduktief is. So kan 'n organisasie deur 'n robuuste werwingsbeleid groot getalle persone van kleur lok, net om hulle later weer aan ander organisasies af te staan. Dit is dus belangrik dat so 'n werwingsbeleid ook met ander ondersteuningsaktiwiteite gepaard gaan, soos oriëntering, berading en



terugvoering oor werksverrigting; alles daarop ingestel om die nuweling te behou. Somtyds sal dit selfs nodig wees om verby die korttermynimpak te kyk en slegs op die langtermyn doelwitte te fokus. Praktyke wat beide op kort- en langtermynvoordele fokus, blyk die grootste waarde vir organisasies in te hou. Bestuurders behoort dus planne in werking stel om hulle verby die kort termyn te neem (Morrison, 1992: 251-254).

- **Sukses en vordering behoort as hefboom gebruik word**

Sukses kweek gewoonlik sukses en daarom word daar aanbeveel dat dit nodig is dat sukses-indikatore in 'n diversiteitsplan ingebou word. Die bereiking van sukses kan skynbaar weer gebruik word om vorentoe te beweeg met diversiteitsinisiatiewe. Die aanstel van talentvolle en kundige vroue in topbestuurposisies kan byvoorbeeld weerstand teen sulke tipe aksies afbreek en die werkers oortuig dat dit 'n goeie stap was. Om die kanse vir sukses te verhoog, kan daar eers op die doelwitbereiking van 'n spesifieke eenheid gefokus word voordat daar doelwitte vir die hele organisasie gestel word. So 'n eenheid kan dan voorgehou word as 'n rolmodel vir ander om te volg. "Oomblikke van uitmuntendheid" (*pockets of excellence*) kan geskep word, en daar kan van die media en interne kommunikasiekanale gebruik gemaak word om suksesse wyd bekend te maak (Morrison, 1992:254-257).

- **Sakegeleenthede kan gebruik word om tradisionele praktyke te verwyder**

Krisisse binne organisasies behoort as geleentheid gesien word om van ou praktyke ontslae te raak. Alhoewel krisisse, soos ekonomiese insinkings, 'n demoraliserende effek op organisasies het, kan bestuurders dit gebruik om beleid en filosofieë te verander en selfs van nuttelose werkers ontslae te raak. Organisasies kan met amalgamasie of samesmeltings, en gevolglike afskaling, waardevolle geleentheid om 'n verteenwoordigende bestuurskorps saam te stel, laat verbygaan. Dit wil voorkom of werkers in tye van krisis minder weerstand bied en daar word voorgestel dat organisasies dié geleentheid gebruik om van geykte maatreëls ontslae te raak en dit met nuwes te vervang (Morrison, 1992:257-260).



- **Diversiteit behoort by diversiteit gevoeg word**

Die blyk dat die meeste organisasies op geslag en ras fokus as dit by diversiteitspogings kom. Daar is egter ander aspekte van diversiteit wat oor tyd bygevoeg kan word. Ouderdom, taal, godsdiens en seksuele oriëntering asook ander individuele eienskappe is voorbeelde hiervan. Dit is 'n menslike neiging om te stereotipeer en deur middel van verdere diversiteitsintervensies kan dié aspek ook aandag kry. Deur op diversiteit voort te bou, kan organisasies hulself vir die toekoms progressief en aantreklik maak (Morrison, 1992:260-263; Carnevale en Stone, 1994:28).

Sou die voorafgemelde in ag geneem word by diversiteitstrategieë, is dit noodsaaklik om verantwoordelikheid van die loodsing daarvan te bepaal. Dié kwessie word in die volgende paragrawe bespreek.

#### **4.6 Die rol van menslikehulpbronbestuur**

Die volgende opsomming van Bateman en Zeithaml (1993:389), geïllustreer deur figuur 4.3, dui daarop dat 'n beduidende persentasie riglyne met menslikehulpbronbestuur te make het as dit by die formulering van strategieë vir die bestuur van diversiteit kom. Die skrywers beklemtoon sleutel menslikehulpbronbestuur funksies waaronder die verkryging, ontwikkeling en retensie van werkers sentraal staan. Onder elk van die kernfunksies is daar dan ook 'n reeks verder funksies wat daarmee verband hou.



**Figuur 4.3**  
**Guidelines for managing diversity**

- 1) *Top management support and commitment.*
- 2) *Organizational assessment.*
- 3) *Attracting employees:*
  - (a) *Recruitment;*
  - (b) *Accommodating work and family needs; and*
  - (c) *Alternative work arrangements.*
- 4) *Developing employees:*
  - (a) *Basic skills training;*
  - (b) *Diversity training for managers and employees; and*
  - (c) *Retraining.*
- 5) *Retaining employees:*
  - (a) *Support groups;*
  - (b) *Monitoring;*
  - (c) *Career development and promotional opportunities;*
  - (d) *Systems accommodation;*
  - (e) *Benefits;*
  - (f) *Employee involvement and self-managed work teams; and*
  - (g) *Accountability.*

(Bron: Saamgestel uit Beiteman en Zeithaml, 1993)

Volgens Kogod (1992:243-247) kan die menslikehulpbronbestuur- (MHB) professionalis (in die SAPD-konteks die personeelpraktisyn) 'n groot rol speel om bestuurders in die bestuur van diversiteit te onderskraag. Aspekte waarmee die MHB-professionalis behulpsaam kan wees, is onder meer analisering en versterking van die organisasieklimaat, die opstel van 'n visie, bepaling van strategieë en die implementering van aksieplanne. Van dié aspekte word vervolgens aan die hand van Kogod (1992) se artikel bespreek:



#### **4.6.1 Opleiding van bestuurders in diversiteit**

Personeelpraktisyns in organisasies kan bestuurders gevoelig maak ten opsigte van diversiteit en hulle daarop wys dat die beste manier om diversiteit te bestuur is om dit te erken en te bespreek. Bestuurders behoort bewus gemaak word dat vooroordele afgebreek moet word en dat lede aangemoedig behoort te word om oor hulle eie unieke identiteite te gesels. Diversiteitsopleiding vir bestuurders is essensieel as 'n organisasie diversiteitstrategieë suksesvol wil bestuur en dit is dus belangrik dat 'n klimaat geskep word waarin bestuurders hierdie nuwe vaardighede en optrede kan toepas. Opleiding moet bestuurders eerstens bewus maak van diversiteitskwessies en tweedens moet bestuurders met vaardighede toegerus word om diversiteit te hanteer. Aangesien opleiding later in hierdie hoofstuk behandel word, word hier nie 'n volledige bespreking gegee nie.

#### **4.6.2 Analisering en versterking van die organisasieklimaat**

Soos reeds in hoofstuk twee en drie beskryf is, het elke organisasie 'n unieke stel waardes en opvattinge wat dit van ander organisasies onderskei. Hierdie waardes en opvattinge skep 'n klimaat wat ten opsigte van diversiteit óf ondersteunend óf nie-ondersteunend is. Die personeelpraktisyns kan 'n groot rol speel om die struikelblokke in die pad van behoorlike diversiteitsbestuur onder bestuur se aandag te bring. Diversiteitsopleiding sal byvoorbeeld nie veel beteken as die organisasie se klimaat nie kulturele verskille erken en ondersteun nie. Indien die organisasie wel die nodige erkenning gee, is dit nodig om hierdie klimaat uit te bou en te versterk.

Volgens Kogod (1992:245) ervaar werkers die organisasie se klimaat ondersteunend wat kulturele verskille betref, as hulle positief op die volgende vier vrae kan reageer:

- Het ek die tyd en tegnologie om my werk te doen?
- Word ek betaal wat ek dink ek verdien?
- Bedoel die organisasie wat dit sê aangaande die belangrikheid van diversiteit?



- Word ek as werker op dieselfde respekvolle manier hanteer as wat die organisasie verwag ek die kliënte moet hanteer?

#### **4.6.3 Skep van 'n visie, strategieë en aksieplanne**

Die menslikehulpbronbestuur-komponent kan bestuur help om 'n visie te skep vir die bestuur van diversiteit. Deur die ideale situasie te bepaal en met die huidige situasie te vergelyk, kan die teenstrydighede geïdentifiseer word. Indien 'n probleem-oplossingsbenadering gevolg word, kan strategieë dan bepaal word om die organisasie by die ideale situasie uit te bring. Die volgende stap sal wees om 'n aksieplan vir elke strategie te bepaal, wat sal bepaal watter take uitgevoer behoort te word, deur wie en wanneer, asook wie hulp moet voorsien (byvoorbeeld konsultante, opleiers en andere). Daar kan ook voorsiening gemaak word vir moontlike blokkasies en fisiese hulpbronne wat benodig sal word, byvoorbeeld finansies.

In die praktyk kom dit dus neer op die opstel van 'n doelwitbestuursprogram vir die bestuur van diversiteit. Die personeelpraktisyn behoort voortdurend te beklemtoon dat die doel is om 'n proses te skep wat die organisasie se kultuur nader laat beweeg aan die waardering van diversiteit en die ontwikkeling van elke werker se potensiaal. Personeelpraktisyns kan dus 'n waardevolle rol vertolk deur die katalisators vir diversiteitsbestuur te wees. Bestuurders sal onwys wees as hulle nie hierdie spesialiste se kundigheid tot voordeel van 'n multikulturele organisasie aanwend nie.

Indien die personeelpraktisyn betrokke wil raak, is dit noodsaaklik dat hy/sy aandui dat hy/sy gewillig is om as konsultant, mentor of arbiter op te tree. Behalwe dat so 'n persoon persoonlik betrokke sal wees by die implementering van diversiteitstrategieë, is dit ook nodig om die beleid daaromtrent te bemark. Dit sal personeelpraktisyns baat om soveel moontlik hulpbronmateriaal te versamel om hulle taak te vergemaklik, byvoorbeeld leesstof, video's en 'n naam- en adreslys van kundiges wat kan bystand verleen indien nodig. Die hele proses behels dus die opbou van gesonde netwerke met ook ander persone en instansies wat by diversiteit as sulks betrokke is.



#### 4.6.4 Werwing, retensie en bevordering

Beskikbare data wys gewoonlik daarop dat persone van kleur en vroue onderverteenvoortdigg in organisasies is, indien gemeet teen die bevolkingsamestelling. Bestuurders het verder die probleem dat hulle nie altyd geskikte kandidate uit agtergeblewe, minderheids-, of benadeelde groepe kan vind nie. Dit blyk dat die werwingspoel van geskikte en gekwalifiseerde kandidate boonop al hoe kleiner raak.

Die krisis word vererger deurdat daar toenemende druk op 'n organisasie is om hulle indiensnemingstandaarde te verhoog, terwyl sosio-maatskaplike faktore veroorsaak dat die aantal gekwalifiseerde kandidate uit benadeelde groepe aan die afneem is. Futuriste voorspel verder dat daar 'n toenemende demografiese tendens is van 'n afname wêreldwyd onder sekere populasiegroepe, wat die aantal kandidate verder gaan verminder (oor wat die uitwerking van VIGS ook al gaan wees, kan in hierdie stadium slegs bespiegel word).

Daar is wel 'n sterk denkskool onder diversiteitskundiges dat daar wel voldoende kandidate is en dat daar net op die regte plekke gesoek moet word. Micari in (Shusta, Levine, Harris en Wong, 1995:68-69) verskaf die volgende redes waarom werwingsaksies om hoëvlakminderhede en vroue (in die Suid-Afrikaanse verband, die benadeelde groepe) misluk:

- Senior bestuur toon nie werklike toewyding om die diversiteitsboodskap na alle vlakke uit te dra nie;
- Informele netwerke is ontoeganklik vir buitelanders en histories-benadeelde groepe en laasgenoemde voel ongemaklik in die tradisionele wit, manlike netwerke;
- Werwingsbeamptes soek by die verkeerde plekke en daar behoort wegbeweeg te word van die tradisionele metodes om diverse kandidate te vind;



- Verskille in lewensondervinding word nie in ag geneem nie en 'n benadeelde persoon se profiel lyk totaal anders as dié van die tradisionele wit kandidaat (graderingstelsels moet hierby aanpas);
- Negatiewe beoordeling word gemaak, gebaseer op persoonlikheids- of kommunikasieverskille. Dit kan benadeelde groepe in die voor-indiensnemings-onderhoud verder benadeel, byvoorbeeld wanneer 'n Afrikaans- of Xhosa-sprekende persoon probeer Engels praat;
- Die kandidaat word nie aan persone wat soos hy of sy is voorgestel nie en voel gevolglik vervreemd binne die organisasie;
- Organisasies is nie bereid, of bevoeg, om 'n deeglike soektog na geskikte kandidate op tou te sit nie (navorsing in die VSA het getoon dat die soektog na gekwalifiseerde minderhede en vroue langer neem en dus meer toewyding, hulpbronne en tyd vereis);
- Vroegtydige identifisering van geskikte kandidate ontbreek in die werwings-program wat internskappe, beurse, ensovoorts insluit, sodat toekomstige kandidate nie met die organisasie in kontak kom nie.

Die skrywer is van mening dat die basis vir diversiteitstrategieë in opleiding lê. As strategie kan opleiding houdings en persepsies in so 'n mate skaaf, dat dit die weg baan vir verdere inisiatiewe. Groot klem word dus in die volgende paragrafe op dié aspek geplaas.

#### **4.7 Diversiteitsopleiding as strategie**

Volgens Carnevale en Stone (1994:30), is daar wesenlik twee primêre benaderings wat organisasies gebruik as dit kom by diversiteitsopleiding wat, alhoewel dit mekaar aanvul en interverwant is, tog verskillend is, naamlik:



- **Bewustheidsopleiding** wat daarop gemik is om die bewustheid van diversiteitskwessies te verhoog en om werkers se aannames en neigings om te stereotipeer te ontbloot.
- **Vaardigheidsgebaseerde opleiding** gaan verder as bloot bewustheidsverhoging en is in werklikheid 'n poging om werkers met 'n stel vaardighede toe te rus om hulle in staat te stel om werksplekdiversiteit effektief te hanteer, hetsy in die rol van bestuurder of werker.

Shusta *et al.* (1995:92) verwys na die term **sensitiwiteitsopleiding** wat volgens dié skrywers algemeen in die 1970's in die VSA gebruik is, maar wat 'n negatiewe konnotasie by polisiebeamptes daar laat ontstaan het. Hierdie opleiding was daarop gemik om polisiebeamptes met minderheidsgroepkwessies te konfronteer. Polisiebeamptes is blootgestel aan menslike verhoudinge en sensitiwiteits-vaardighede wat hulle skynbaar ongemaklik laat voel het. Hulle was veral ongemaklik om hulle eie gevoelens en houdings rondom aspekte soos partydigheid, vooroordeel en/of rassisme te bespreek.

Barlow (in Shusta *et al.*, 1995:92) is van mening dat die gonswoord *sensitiwiteit* polisiebeamptes vervreem en hulle verontskuldigend maak, waarop hy soos volg uitbrei: "Sensitivity, is inherently accusatory, because the assumption is that officers are insensitive. The very concept of sensitivity runs counter to the image which many police officers hold of their role in society as enforcers of the law. Police officers generally do not respond well to courses designed to give special treatment to minority cultures or to promote affirmative action."

Barlow (in Shusta *et al.*, 1995:92) verduidelik verder dat polisiebeamptes die mening huldig dat hulle hulle werk eenvormig doen sonder inagneming van ras, geslag, godsdien, etniese agtergrond, seksuele oriëntering, ouderdom of gebrek. Om hierdie rede is dit dus belangrik dat opleiding nie slegs op een groep sal fokus nie. Kulturele bewustheidsopleiding behoort eerder as 'n universele kwessie aangebied te word wat polisiebeamptes van vaardighede voorsien om meer effektief teenoor alle segmente van die populasie wat hulle dien, op te tree.



#### 4.7.1 Bewustheidsgebaseerde opleiding

Wanneer persone van diverse kulture met mekaar meng, neig hulle gewoonlik om te reageer volgens hulle eie kulturele kondisionering van aanvaarde gedrag. Sulke reaksies is gewoonlik refleksief en gebaseer op die aanname van die algemeenheid van 'n mens se eie opvattinge. Dit lei dus daartoe dat 'n mens neig om die gedrag van ander te oordeel en te veroordeel volgens 'n mens se eie standaarde. Mense kan ongemak en selfs angs ervaar as ander binne hulle eie kulturele konteks optree. Om hulle eie ongemak te verlig, kan hulle onopsetlik die beeld van andere ooreenvoelig (stereotipeer) of afkraak. Hulle gedrag is dus gerig teen die beeld van ander en nie teen die werklike mense nie (Carnevale en Stone, 1994:30).

Die resultaat van bovermelde kan ernstige negatiewe effekte in 'n werksituasie tot gevolg hê. Dit kan die verhouding tussen diverse groepe so skaad dat dit werkverrigting, produksie en selfs werker/kliënt-verhoudinge kan benadeel. Bewustheidsopleiding is juis ontwerp om werkers se kennis, bewustheid en sensitiwiteit ten opsigte van diversiteitskwessies te verhoog sodat die negatiewe aspekte uitgefaseer kan word. Dit is ook die beginpunt vir die ontwikkeling van diversiteitsprogramme.

Volgens Carnevale en Stone (1994:30), het hierdie tipe opleiding die volgende doelstellings:

- Om inligting ten opsigte van diversiteit te voorsien;
- Om bewustheid en sensitiwiteit te verhoog deur verskuilde aannames en vooroordele te ontdek;
- Om houdings en waardes te beraam;
- Om mites en stereotipes te korrigeer;
- Om individuele en groepsdeling aan te moedig.

Wat betref polisiebeamptes se ontvanklikheid ten opsigte van kulturele bewustheidsopleiding word voorgestel dat sekere aannames en weerstandsgebiede eers



verken word. Weaver (in Shusta *et al.*, 1995: 93-94) bied drie sulke aannames wat opleiers sal help om polisiebeamptes se gedagtegang oor diversiteitskwessies beter te verstaan (hy verstrek vier aannames, waarvan een nie op SA van toepassing is nie):

- **Aanname 1:** Namate 'n werksmag meer divers raak, raak verskille minder belangrik. Inderwaarheid is dit presies die teenoorgestelde. Namate verskille meer opsigtelik raak, verhoog konflik tussen kultureel diverse persone en groepe. Mense neig om eerder met dié wat dieselfde basiese waardes en opvattinge as hulle het, te assosieer. Wanneer hulle dan met ander kulture te doen kry, sien hulle kontraste en maak vergelykings en raak dus meer bewus van hulle eie kultuur.
- **Aanname 2:** Hierdie aanname berus op die mening dat diversiteit net 'n kwessie van kommunikasie en gesonde verstand is. Die realiteit is dat 90% kommunikasie nie-verbaal is, en met aspekte soos liggaamstaal en oogkontak te make het. 'n Goeie voorbeeld in die SA-opset is dat sekere swart etniese groepe uit respek vir senioriteit nie oogkontak maak nie, terwyl sekere wit groepe dit weer as 'n aanduiding van oneerlikheid beskou. Nie-verbale boodskappe kan dus verskillend deur verskillende kulture geïnterpreteer word en daarom gaan dit hier nie net om 'n kwessie van kommunikasie en gesonde verstand nie.
- **Aanname 3:** Konflik is konflik, ongeag die kultuur. Dit is skynbaar ook 'n verkeerde aanname, aangesien sekere etniese groepe somtyds sekere woorde en gebare wat vir 'n ander kultuur soos 'n bedreiging kan lyk, gebruik om aandag te trek. In SA dui *toi-toi* deur swart mense nie noodwendig op 'n potensiële bedreigende situasie nie, alhoewel sekere wit mense dit so kan interpreteer. Polisiebeamptes behoort dus bewus te wees van hierdie verskille om effektief te wees in hulle interaksies met ander kulture.

Volgens skrywers soos Carnevale en Stone (1994:30-31) asook Shusta *et al.* (1995:95) het bewustheidsopleiding die volgende **voordele**:



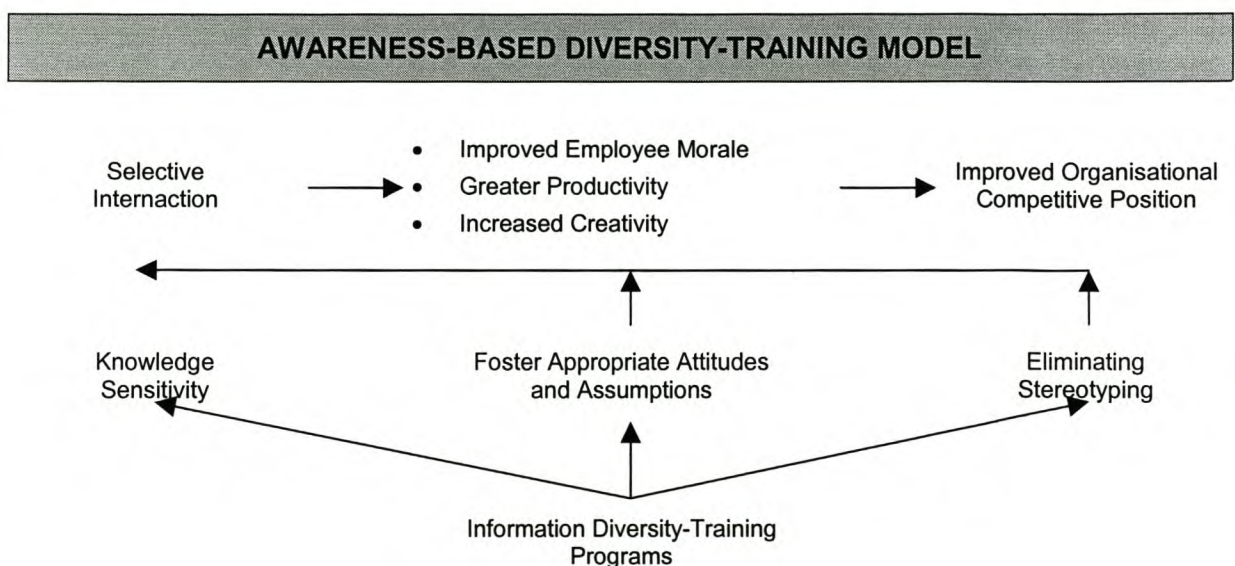
- Dit bevorder effektiewe interkulturele kommunikasie;
- Dit lei tot die verbetering van moreel, produktiwiteit en kreatiwiteit;
- Dit fokus op die kognitiewe, en lede leer meer omtrent hulle eie vooroordele;
- Dit leer lede van ander kulture en subkulture en lei tot beter dienslewering;
- Lede raak bewus van die invloed van persepsies en vooroordeel volgens gedrag;
- Bewustheidsopleiding kan lei tot 'n afname in siviele eise en negatiewe media-berigte.

Volgens Geber in Carnevale en Stone (1994:31) het bewustheidsopleiding die volgende **nadele**:

- Die aard daarvan is te sielkundig en dit is onmeetbaar;
- Dit gee nie aan leerders die vaardighede om meer effektief op te tree nie;
- Mense het daarna wel nuwe kennis, maar weet nie altyd wat om daarmee te doen nie.

Skemasies kan bewustheidsopleiding soos volg voorgestel word:

**Figuur 4.4**



(Carneval en Stone, 1994:30)



#### 4.7.2 Vaardigheidsgebaseerde opleiding

Hierdie opleiding het ook langtermyn doelwitte, soos die verbetering van moreel, produktiwiteit en kreatiwiteit om 'n organisasie uiteindelik die kompeterende voordeel te gee. Terwyl bovermelde opleiding op die kognitiewe fokus, het vaardigheidsopleiding met gedrag te doen. Laasgenoemde tipe opleiding voorsien die werktuie om effektiewe interaksie in 'n heterogene werksomgewing te bevorder en het volgens Carnevale en Stone (1994:31) drie oogmerke:

- Dit bou nuwe diversiteitsinteraksievaardighede;
- Dit versterk bestaande vaardighede;
- Dit lys vaardigheidsboumetodes.

Hierdie tipe opleiding is nog nuut en kenners verskil oor die vaardighede waarvoor bestuurders moet beskik om diversiteit effektief te bestuur. Battaglia (in Carnevale & Stone, 1994:310) meld vier diversiteitsvaardighede wat van kritieke belang is om 'n medewerkende omgewing te skep, naamlik:

- **Kruiskulturele begrip** wat te make het met kennis oor waarom lede van verskillende kultuurgroepe op spesifieke maniere optree, en respek daarvoor;
- **Interkulturele kommunikasie** handel oor die vermoë om hindernisse in kommunikasie, soos semantiese probleme en nie-verbale seine, te elimineer;
- **Fasiliteringsvaardighede** fokus op die vermoë om verskille te bemiddel en om ander te help om oor misverstande te onderhandel;
- **Buigsaamheid of aanpasbaarheid** handel oor die vermoë om verwagtinge te verander, norme te wysig en met nuwe metodes te eksperimenteer.

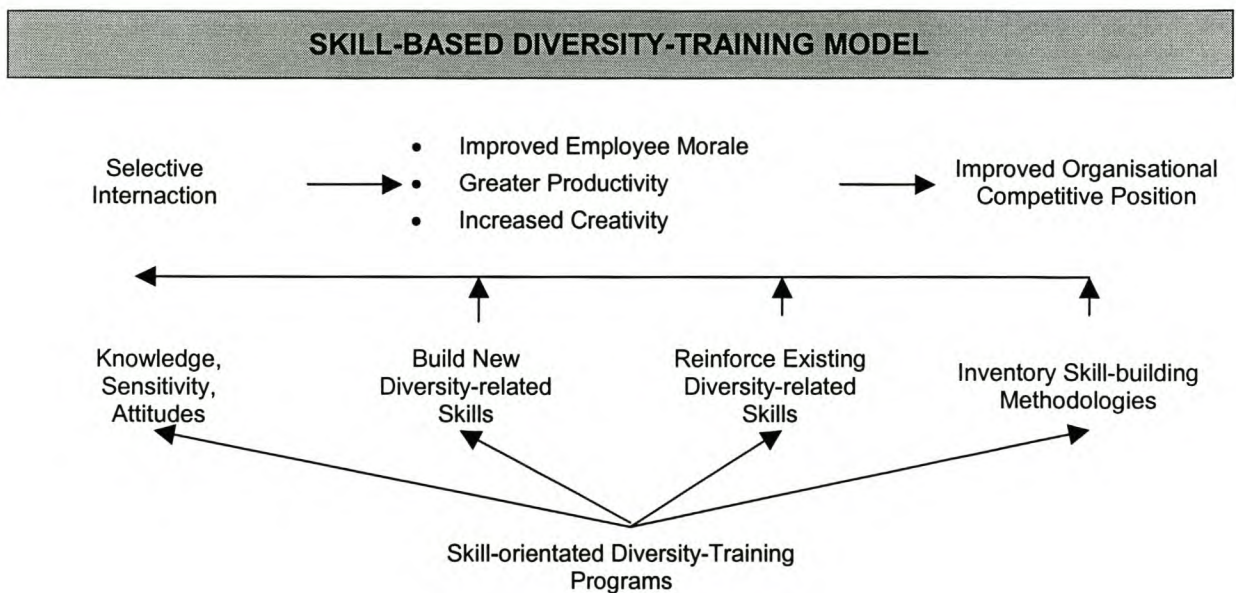
Williams (in Carnevale en Stone, 1994:32) noem nog so 'n aantal vaardigheidsareas, naamlik:



- **Selfbewustheid** - om bewus te wees van 'n mens se eie aannames teenoor dié wat anders is;
- **Helder verstand** – 'n weiering om op stereotypes staat te maak en eerder op geldige metodes te vertrou as dit byvoorbeeld gaan oor aanprysings;
- **Openlikheid** – 'n bereidwilligheid om noodsaaklike inligting met “buitestanders” te deel en voorsiening te maak dat daar mentors vir hulle is;
- **Openhartigheid** - die vermoë om in konstruktiewe dialoog oor verskille betrokke te raak, hetsy individueel, etnies, kultureel of organisatories;
- **Aanpasbaarheid** - die bereidwilligheid om verouderde reëls wat verhoed dat diversiteit tot sy reg kom, te verander;
- **Gelykheid** – toegewydheid daartoe om werkers aan te moedig om ten volle aan die werksaamhede van die organisasie deel te neem.

Skemasiesies kan vaardigheidsgebaseerde opleiding soos volg geïllustreer word:

**Figuur 4.5**



(Carneval en Stone, 1994: 31)



Dit is belangrik vir organisasies dat, wanneer hulle diversiteitsopleiding as strategie implementeer, voorsorg getref sal word dat hulle nie in filosofiese debatte verstrengel raak nie. Die volgende paragrawe poog om dié stelling te onderskryf.

#### **4.8 Mites ten opsigte van diversiteitsopleiding**

Die volgende, aldus Grace (1994:190-194), is mites wat oor diversiteitsopleiding bestaan en waarvoor organisasies versigtig behoort te wees as hulle sulke strategieë implementeer:

***Mite 1: Diversiteit het te make met ras, geslag en etnisiteit.*** Om persone in dié kategorieë in te deel, veroorsaak skynbaar op sigself veralgemenings. Hierdie tipe indeling gaan daarmee gepaard om 'n stel waardes, gedragsaspekte, sterk- en swakpunte aan mense toe te ken op grond van hulle geslag en ras. Hierdie benadering ignoreer die feit dat mense ook 'n verskeidenheid ander verskille het. Alhoewel daar byvoorbeeld karaktertrekke is wat alle vroue deel, weeg die individuele uniekheid wat elke persoon het, veel swaarder. Deur hoofsaaklik op die uiterlike, meer sigbare verskille te fokus, word mense se unieke kwaliteite gedevalueer. Indien diversiteit op groepsaffiliasie gebaseer word, word mense in groter groepe gedefinieer, wat totaal die teenoorgestelde is van wat die term *diversiteit* impliseer. Interaksie met die omgewing, suksesvolle oorlewingstrategieë en individuele sielkundige en sosiale oriënterings is voorbeelde van werklike diversiteit.

***Mite 2: 'n Diverse werksmag lei nie noodwendig tot goeie resultate nie.*** Daar is klaarblyklik geen bewyse dat diversiteit, soos gedefinieer deur ras, geslag en etnisiteit, noodwendig tot beter resultate lei nie. Daar is wel tendense in die VSA (en ook in Suid-Afrika) om meer vroue en persone van kleur tot die werksmag toe te laat. Van die redes wat hiervoor aangevoer word, is dat hulle in die meerderheid is, asook op grond van morele en sosiale imperatiewe. Om te verwag dat die toevoeging van die genoemde groepe tot die werksmag tot verbeterde resultate sal lei, is ongegrond. 'n Werksomgewing wat diverse sienings respekteer en eer, het klaarblyklik 'n beter kans om goeie resultate te verkry as dié wat dit nie doen nie. Navorsing gerig op groepeffektiwiteit het byvoorbeeld bewys dat



besluitnemingsprosesse wat die uitdrukking van alternatiewe menings toelaat, beter resultate oplewer (vgl. Cox, 1994:24-36).

**Mite 3: Diversiteitsopleiding behoort daarop gefokus te wees om die bewustheid van minderheidsgroepe en die probleme wat hulle in die gesig staar, te verhoog.** In die Suid-Afrikaanse opset verwys hierdie aspek na die meerderheidsgroep, maar die argument bly dieselfde. Hierdie mite veroorsaak klaarblyklik die meeste probleme binne organisasies. Om slegs op hierdie groep (swart mense in die SA-opset) te fokus, veroorsaak verdere spanning. Navorsing het bewys dat, deur oor 'n mens se eie groeppaffilasie te praat en hoe dit van ander verskil, word die kloof tussen groepe verbreed eerder as oorbrug. As daar op groepverskille gefokus word, verander 'n mens se eie persepsies vanaf 'n interpersoonlike na 'n intergroepevlak. Op laasgenoemde vlak is die neiging om ander te beskou as buitelanders, en alle buitelanders word as 'n gesiglose en ononderskeibare massa gekategoriseer. Navorsing het ook getoon dat, om oor mekaar se kultuurverskille te gesels, korttermynvoordele kan hê, maar dat dit in die lang termyn stereotipes en vooroordele verstewig (Grace, 1994:191-192).

**Mite 4: Slegs persone van kleur, vroue en minderheidsgroepe is bevoeg om diversiteitsopleiding te gee.** Sou dit korrek wees dat slegs laasgenoemdes diversiteitsopleiding kan gee, dan behoort dit ook waar wees dat hierdie persone gekwalifiseer is om slegs in hierdie area opleiding te gee en nêrens anders nie – 'n absoluut absurde idee, volgens Grace (1994:192)). 'n Doktrine wat as uitgangspunt het dat byvoorbeeld slegs swart mense swart geskiedenis kan skryf, lei onafwendbaar tot ander, naamlik dat slegs Japanners oor Japannese geskiedenis mag skryf. Om die aanname aan te hang dat slegs persone van kleur en vroue bevoeg is om diversiteitsopleiding te gee, lei daartoe dat 'n mens ontnem word van waardevolle navorsing en debat wat gestimuleer word deur diegene wat nie noodwendig binne dié beperkings val nie.

**Mite 5: Die wit manlike magstrukture behoort omvergewerp te word.** Alhoewel dié stelling 'n mate van insig bevat, word dit skynbaar uit verband geruk. Die magstrukture behoort wel as gevolg van morele, sosiale en finansiële redes te verander. Die probleem ontstaan wanneer die opvatting gehuldig word dat die wit



manlike magstrukture vervang behoort te word deur 'n ander groep wat aan die definisie van persone van kleur voldoen. Dit kom in wese daarop neer dat een magsklik met 'n ander vervang word. Die benadering behoort eerder te wees om almal se verskille te waardeer, waarvolgens veral individuele diversiteit gerespekteer word.

**Mite 6: Diversiteit is regstellende aksie vir die negentigs.** Die doelwit van regstellende aksie is om vroue en persone van kleur in organisasies in te bring en aan hulle geleenthede tot bevordering te gee. Die essensie hiervan is dus om hierdie persone in die organisasie te assimileer. Die dilemma wat ontstaan, is om hierdie assimilasiendoelwitte te balanseer met diversiteitsdoelwitte, wat handel oor die vermoë om op individuele uniekheid te kapitaliseer. Assimilasie kan individue frustreer, want hulle neem 'n spesifieke rol aan om in te pas by die hoofstroom van hoe om dinge te doen. Diversiteit kan dus 'n groot rol speel om die oogmerke van regstellende aksie te bevorder, aangesien dit die werkers aanmoedig om minder te konformeer en hulself in 'n groter mate uit te druk. Terwyl regstellende aksie slegs op sekere groepe gerig is, sluit diversiteitsinisiatiewe alle werkers, ongeag ras, geslag of etnisiteit in.

Sou organisasies bovermelde *diversiteitsmites* in ag neem by die bepaling van strategieë, is dit verder noodsaaklik dat hulle oor die menslike bydrae daartoe behoort te besin. Daar is klaarblyklik 'n regte en verkeerde manier om diversiteit aan te pak. Die volgende paragrawe brei hieroor uit.

#### **4.9 Die aanbod van diversiteitsopleiding**

Die vraag wat onwillekeurig ontstaan as dit by diversiteitsopleiding kom, is of slegs kundiges wat diversiteit in die gebied aanbied, gebruik moet word. Die algemene siening is dat slegs diversiteitskundiges met baie kennis van diversiteitskwessies en kruiskulturele kommunikasie, en wat oor gevorderde fasiliteringstegnieke beskik, aangewend kan word. Johnson en O'Mara (1992:45) is van mening dat sowel lyn- as stafwerkers deur 'n eenvoudige proses van interne sertifisering vir hierdie doel aangewend kan word.



Deur van vier sleutelgedragsaspekte gebruik te maak kan geskikte kandidate geïdentifiseer word om die opleiding aan te bied. Volgens Johnson en O'Mara (1992: 46) is die vier sleutelaspekte:

- **Selfkennis:** Kandidate behoort bewus te wees van hoe hulle persoonlike denke en waardes ander kan affekteer. 'n Effektiewe diversiteitsopleier, volgens dié skrywers, erken persoonlike waardes, vooroordele, aannames en stereotipes en die effek daarvan op die werksplek.
- **Leierskap:** Die kriterium hier is dat die kandidaat volle verantwoordelikheid vir die bevordering van diversiteit aanvaar. Hy of sy behoort volgens bovermelde skrywers nie net die doelwitte van diversiteit te kan artikuleer nie, maar ook 'n voorbeeld stel deur absolute toewyding te demonstreer.
- **Kennis van die vakinhoudelike:** Kandidate behoort die verskil tussen regstellende aksie en gelyke geleenthede te begryp, asook hoe dit van die waardering en die bestuur van diversiteit verskil. Daar word beklemtoon dat hulle die effek van beleid, stelsels en praktyke op werkers in die konteks van hulle etnisiteit, geslag, leefwyses en kulturele verskille behoort te begryp.
- **Fasiliteringsvaardighede:** Die hoofkriterium hier is om te weet hoe om die uitruil van idees en kennis op 'n georganiseerde en effektiewe wyse te kommunikeer. Daar word aanbeveel dat kandidate 'n grondige kennis van die teikengroep behoort te hê en sal weet wat hulle behoeftes is.

#### 4.9.1 Keuringsproses vir opleiers

Johnson en O'Mara (1992:45-52) bied praktiese riglyne aan oor hoe geskikte kandidate gekeur kan word vir sertifisering. Dié riglyne kan soos volg opgesom word:

- Kandidate word deur hulle eenheidshoofde of menslikehulpbronbestuurders genomineer;



- Aanvanklike seleksie word op karakertreкке wat tot moontlike sukses kan lei gebaseer en sluit diegene in wat diversiteit waardeer, konflik kan hanteer, oor goeie kommunikasievaardighede beskik, vinnig kan dink en 'n goeie reputasie het.

Daarna word gewoonlik vier fases gevolg, naamlik :

**Fase 1:** Die kandidaat voltooi 'n vraelys en die diversiteitskoördineerder voer daarna met hom/haar 'n onderhoud. Die huidige kundigheid van die kandidaat word so-doende bepaal en hy/sy word ingelig oor die uitdagings van die taak;

**Fase 2:** Dit behels skynbaar 'n intensiewe werksessie waartydens die kandidate vir ongeveer 'n week opleiding ontvang. Aspekte waarop gefokus word, is onder meer kandidate se eie stereotipes, vooroordele en aannames. Daar word oor verskillende kulture gereflekteer en fasiliteringstegnieke word aangeleer, sodat hulle diversiteitskwessies in 'n werksituasie kan hanteer. Die deelnemers word voortdurend waargeneem en periodieke onderhoude word op 'n een-tot-een-basis met hulle gevoer om hulle oor hulle vordering in te lig.

**Fase 3:** Tydens hierdie fase behoort die kandidate 'n werklike sessie van tussen vier tot agt ure in hulle eenheid hanteer. Aspekte waarop gefokus word, is onder meer faktore wat verandering beïnvloed, byvoorbeeld demografie; sakeredes vir die bestuur van diversiteit; ooreenkomste en verskille tussen gelyke geleenthede, regstellende aksie en die bestuur van diversiteit; 'n praktiese oefening om deelnemers met hulle opvattinge en waardes ten opsigte van verskille in aanraking te bring; en 'n strategiese oefening om die veranderinge te openbaar. Die kandidate word voortdurend deur ervare opleiers waargeneem.

**Fase 4:** Tydens hierdie fase word aan suksesvolle kandidate sertifikate uitgereik waarvolgens hulle kwalifiseer om as diversiteitsopleiers op te tree. Dit vind plaas nadat opleiers die kandidate volledig oor hulle bevindinge ingelig het. 'n Verslag, waarin die vier sleutelvaardighede hierbo vermeld geanaliseer word, word ten opsigte van elke kandidaat ingevul.



Daar is 'n bykomende opdrag ten opsigte van bostaande, want daar word nie net van opleiers verwag om opleiding te gee nie, maar ook om die kampvegters van diversiteit in die alledaagse aktiwiteite van die organisasie te word. Hulle behoort 'n wandelende voorbeeld stel om die boodskap wat hulle uitdra, te verstewig. Hulle behoort ook die omgewing te skep waarbinne diversiteit gewaardeer kan word. Diversiteitsopleiers behoort gereelde terugvoering aan hulle eenheids- of menslike-hulpbronhoofde gee. Daar behoort volgens alle aanduidings duidelike onderskeid tussen interne en eksterne opleiers getref word, soos vervolgens bespreek.

#### **4.9.2 Voordele en nadele van interne en eksterne opleiers**

Uit Johnson en O'Hara (1992:51) se navorsing is dit duidelik dat organisasies wat opleidingsintervensies as diversiteitstrategie aanwend, kennis behoort te neem van die voor- en nadele van beide interne en eksterne opleiers.

Voordele van interne opleiers is byvoorbeeld dat hulle die werkers in hulle eenhede of streek ken en hierdie familiariteit verhoog die aanspreeklikheid ten opsigte van wat hulle sê en doen. Die opleiers het ook 'n direkte belang in die resultate van opleiding, aangesien hulle weer by die deelnemers behoort in te skakel. Interne opleiers is boonop vertrouwd met die werk en daaglikse uitdagings en kan dié kennis aanwend om op relevante en kritiese kwessies te fokus. Hulle kan dus maklik opvolgwerk doen met die opleidingsgroep en addisionele sessies skeduleer. Aangesien hulle oor sekere agtergrondinligting beskik, kan hulle maklik werkers se vrae hanteer en die werklike kwessies na vore bring.

Die nadele van interne opleiers is dat hulle klaarblyklik nie altyd oor die nodige legitimiteit beskik nie. Die feit dat hulle deel van die organisasie is, kan hulle boonop subjektief maak. As hulle dan foute maak, kan dit die program kelder. Dit gebeur ook somtyds dat hulle mettertyd toewyding verloor. Bogenoemde voor- en nadele behoort dus deeglik opgeweeg te word wanneer oor interne opleiers besluit word.

Die voordele van eksterne opleiers, daarenteen, is dat hulle oor 'n mate van legitimiteit beskik asook nuwe idees in die organisasie inbring. Hulle is skynbaar ook meer objektief en, sou hulle fouteer, kan hulle maklik vervang word.



Die nadele van eksterne opleiers vir organisasies is dat hulle skynbaar te duur is. Hulle het nie gevestigde belange by organisasies nie en gee nie werklik om wat die resultate is nie. Die kwessie dat hulle moet rondreis, is tydrowend en hulle het dus veel langer tyd nodig om 'n taak uit te voer as diegene binne die organisasie. Daar bestaan ook altyd die onsekerheid of hulle gereedelik beskikbaar is indien daar opvolgwerk nodig sou wees, word aangevoer.

Organisasies behoort dus die voor- en nadele van beide interne en eksterne opleiers teen mekaar op te weeg by die finale keuse. Die ontwerp van kulturele opleiding is eweneens belangrik, soos in die volgende paragrafe verwoord.

#### **4.10 Ontwerp van kulturele opleiding**

Kundiges (Shusta *et al.*, 1995:99) is van mening dat kulturele opleiding polisie- en gemeenskapspesifiek behoort te wees en alle aspekte van multikulturele verhoudinge, intern en ekstern, tot die organisasie moet insluit; en dat dit verder aan sekere vereistes moet voldoen. Opleiding behoort byvoorbeeld multi-dimensioneel te wees en leerders behoort tydens kursusse aan die volle totaliteit waarmee hulle in die praktyk gekonfronteer sal word, blootgestel word. Daarby word voorgestel dat opleiding relevant behoort te wees en so gestruktureer word dat dit aan die spesifieke gehoor en gemeenskap se behoeftes beantwoord. Opleiding behoort ook op gedrag gebaseer te wees en onder meer fokus op hoe die leerders se houdings deur hulle gedrag tot uiting kom.

Ander vereistes vir opleiding volgens St George (in Shusta, 1995:99) is soos volg:

- Dit behoort empaties te wees en leerders moet met diegene wat aan die ontvangkant is, empatie kan hê;
- Dit behoort prakties te wees en die leerders moet in staat gestel word om menslike gedrag prakties te skat en te konfronteer;
- Daar behoort ruimte te wees vir kontroversie deurdat leerders openlik die voordrag en materiaal mag bevraagteken;



- Opleiding behoort ervaringsgerig te wees en die aanwending van rolspel en soortgelyke tegnieke is van belang;
- Dit behoort voorsiening te maak vir opvolgessies, al is dit nie in die vorm van formele kursusse nie;
- Potensieel vyandige werkers behoort daardeur geïdentifiseer te word, sodat hulle dan aanvullende opleiding kan kry of selfs gedissiplineer kan word.

Al word daar aan al die bostaande vereistes voldoen, blyk dit dat die aanbieding van opleiding nog steeds 'n netelige kwessie skyn te wees. Die volgende paragrawe bied stof tot nadenke hieromtrent deur op sekere kritieke elemente te fokus.

#### **4.11 Diversiteitstrategieë vir opleiers**

Skrywers is dit eens dat daar riglyne in gebruik behoort wees om diversiteit in lesing-lokale meer effektief te bestuur. Dit is byvoorbeeld noodsaaklik dat die opleier hom of haar, sowel as die materiaal wat gebruik gaan word, deeglik moet voorberei. Daar is verskillende tipes diversiteit wat in 'n klaskamersituasie aangetref word, waarvan verskillende kennisvlakke, verskillende denkpatrone en lewensvoorkeure maar enkeles is. Opleiers wat deeglik voorbereid is en 'n onvermoeide respek vir deelnemers het, verryk die omgewing in so 'n mate dat leer suksesvol plaasvind (Steffey, 1993:22).

Diverse groepe het meer omvattende studiehandleidings en verwysingsmateriaal nodig as homogene groepe. Dit is nodig dat die leerdoelwitte duidelik aan almal uitgestip word en die kursusuitleg deeglik gekommunikeer word. Die opleier behoort 'n deeglike visie hê ten opsigte van wat bereik moet word om besprekings op koers te hou. Die voor die hand liggende rede hiervoor is dat 'n diverse groep neig om die besprekings in verskillende rigtings te stuur (Steffey, 1993:22).

'n Tegniek wat die skrywer met sukses in die SAPD gebruik het om 'n gemene middelgrond te verkry, is die fasilitering van 'n sogenaamde aanvanklike ooreenkoms tussen die leerders self en ook tussen die leerders en die fasiliteerders. In dié



ooreenkoms word al die verwagtinge van die partye neergeskryf, asook riglyne neergelê oor hoe elkeen hom of haar in die klassituasie sal handhaaf. Van die riglyne wat gereeld voorkom, is die volgende:

- om mekaar as individue te respekteer;
- om nie persoonlik te raak nie;
- om te luister as iemand anders 'n inset gee en om wat in die klas gesê word, as vertroulik te behandel.

Dit is elke keer opvallend dat die deelnemers hulle bes doen om by iets te hou wat hulle self opgestel het.

Inligting, leermiddele en aktiwiteite moet by 'n verskeidenheid dink- en leerstyle byval vind. Daar word dus aangevoer dat 'n verskeidenheid volwasseleerbeginsels en -tegnieke gebruik behoort te word. 'n Instruktorsbenadering, of "talk and chalk" soos in die algemene omgangstaal daarna verwys word, is skynbaar taboe en 'n kursus met dié inslag is gedoem tot mislukking. Volgens Steffey (1993:22) moet sessies die volgende leermiddele insluit:

- statistiek;
- voorbeelde;
- kontrolelyste;
- vloeikaarte;
- analisebome;
- demonstrasies;
- dinkskrumme;
- diskussies;
- geleentheid om praktiese ervaring op te doen;
- groepsaktiwiteite;



- speletjies.

Leermetodes wat volgens Shusta (1995:100-104) met groot sukses by diversiteitsopleiding van polisiebeamptes aangewend kan word, is:

- lesings (op klein skaal, ingepas tussen ander metodes);
- rolspel en simulaties;
- werksgroepaanbiedings (deelnemers verdeel in sindikate en bespreek kwessies, waarna terugvoering gegee word);
- gevallestudies (deelnemers kan gevra word om self artikels wat met werklike gebeurtenisse verband hou, klas toe te bring);
- video's en kruiskulturele films;
- ervaringsgerigte take (deelnemers woon byvoorbeeld 'n kultuuraand van 'n ander kultuurgroep by en gee terugvoering), en
- interaktiewe rekenaarspeletjies ('n innoverende tegniek waar deelnemers deur middel van 'n rekenaarprogram opleiding ontvang).

Vorbereiding van die deelnemers self is nog 'n aspek ten opsigte van diversiteitsopleiding. Opleiers en deelnemers presteer skynbaar beter as hulle weet wat om te verwag. Deur proaktief op te tree, kan opleiers vasstel op watter vlak kursusdeelnemers funksioneer. 'n Praktiese wenk is om vroegtydig 'n klaslys te verkry van diegene wat die werksessie of kursus gaan bywoon. 'n Meningsopname kan dan gehou word en/of gesprekke met van die deelnemers gevoer word. Sodoende kan vroegtydig bepaal word wat die probleme is wat werkers ondervind, asook hulle agtergrond en ervaringsvlakke. Ooreenkomste tussen deelnemers kan ook gebruik word as 'n basis om vanaf te werk. Daar kan so ook byvoorbeeld bepaal word watter tipe ysbrekers gebruik kan word (Steffey, 1993:22-23).

Kenner is van mening dat opleiers deurentyd in beheer van die kursusdoelwitte behoort te bly. Alhoewel dit standaardadvies is by alle tipes opleiding, veroorsaak die unieke dinamika van diversiteitsopleiding 'n geneigdheid by opleiers om te wil afwyk. Geringe afwykings is volgens kenner verskoonbaar, maar met diverse groepe behoort dit tot die minimum beperk te word. Die rede hiervoor is dat, indien



uitsonderings toegelaat word, 'n presedent geskep word deurdat ander leerders ook op die reg (of voorreg) aanspraak wil maak. Sou hulle dan nie toegelaat word nie, kan dit tot vervreemding tussen die opleier en die betrokke kursusganger lei. 'n Praktiese wenk is hier om eerder na-ure klas aan te bied vir deelnemers met unieke behoeftes. Daar behoort deurentyd daarteen gewaak te word dat die leerproses nie gekompromitteer word nie (Steffey, 1993:23).

Om kontak met deelnemers te behou, is nog 'n belangrike aspek. Dit behels dat opleiers fisies naby die deelnemers behoort te staan. Die effek hiervan is klaarblyklik dat deelnemers nie net fisies nie, maar ook emosioneel nader aan die opleier voel. Opleiers is dan in 'n beter posisie om verwarring en ongelukkigheid te bespeur. Dit kan van nut wees om deelnemers in die kollig te plaas deur verklarende vrae te vra om agter die waarheid te kom. Herleidende vrae, waar verskeie deelnemers gevra word om op 'n vraag te reageer, is by heterogene groepe van groot waarde aangesien dit help om verwarring uit te skakel. Nog 'n vereiste is dat almal behoort deel te neem en dat opleiers tegnieke sal gebruik om ook die teruggetrokkenes te betrek. Die gee van morele ondersteuning en die gebruik van ondersteuningsgroepe is alles aspekte wat tot suksesvolle diversiteitsopleiding kan bydra (Steffey, 1993:24).

Alhoewel daar heelwat van opleiers verwag word, rus daar op kursusgangers se skouers ook sekere verantwoordelikhede wat organisasies kan kommunikeer voordat opleiding plaasvind. So behoort kursusgangers byvoorbeeld in staat te wees om hulle openlik voor 'n groep mense uit te druk en ook om konstruktiewe kritiek te kan lewer oor wat aangebied word. Kursusgangers behoort 'n oop gemoed te hê en gewillig wees om van ander se kulture te leer, en daar word voorgestel dat hulle pogings sal aanwend om meer van die gemeenskap waarin hulle werk, te leer. Daarby behoort kursusgangers oop te wees om meer van interpersoonlike en kruiskulturele kommunikasie te leer en bereid wees om feitelike kennis en ondervinding van sy of haar kultuur met die ander te deel (Shusta *et al.*, 1995:112).

Voorafgaande opleidingstrategieë sal net kan slaag as die implementeerders daarvan besef dat dit met sekere risiko's gepaard gaan. Die volgende paragrawe brei hieroor uit.



#### 4.12 Teenreaksie by die implementering van diversiteitsstrategieë

Polisiebestuurders behoort te verwag dat daar 'n negatiewe reaksie by hulle wit werkers sal wees as daar toenemend gekleurde mense aangestel en/of bevorder word; veral as dit ten koste van die wit werkers gaan wees. Daar is alreeds 'n teenreaksie teen die regering se beoogde regstellende beleid, soos weerspieël in die media, en opvattinge van veral wit mans. Daar word verwys na omgekeerde diskriminasie, wat betrekking het op die verskynsel dat wit mans tydens bevordering oorgesien word ten spyte van hulle vaardighede en kwalifikasies.

Daar is skynbaar niks so demoraliserend vir 'n werksmag as 'n swak geadministreerde diversiteitsprogram nie. Bestuurders behoort dus proaktief op te tree om dit te vermy. Skrywers soos Morrison (1992:168) en Mobley en Payne (1992:45-52) beskou teenreaksie as die grootste enkele hindernis in die pad van diversiteitsopleiding. Daar is byvoorbeeld 'n persepsie by mans dat daar teen hulle gediskrimineer word wanneer hulle weens vooroordeel teen vroue aangespreek word, terwyl wit mans weer na omgekeerde diskriminasie verwys as hulle gekonfronteer word oor hulle vooroordele teen persone van kleur. Leo (in Mobley en Payne, 1992:46) blameer diversiteitskonsultante vir dié toedrag van sake en is van mening dat hulle “sosiale konflik” in plaas van “sosiale vrede” binne organisasies veroorsaak. Shusta *et al.* (1995:98) skryf in dié verband: “Some training programmes in the private and public sectors have been conducted by confrontational trainers who accuse employees of bigotry or pit them against each other on issues or discussions of stereotypes”.

Die volgende aspekte, wat ook op die SAPD betrekking het, kan volgens Mobley en Payne (1992:46) tot 'n teenreaksie bydra:

- Diep gesetelde partydigheid en vooroordele wat na vore kom as 'n reaksie op vinnige sosiale verandering;
- Te min werkseleenthede en toenemende kompetisie om hulpbronne;
- Rasse- en geslagskwessies wat as 'n politieke speelbal gebruik word;



- Die verskynsel dat mense gemaklik voel met mense wat soos hulle is en ongemaklik met dié wat anders is;
- Die wetlike en sosiale mynveld wat deur die polities korrekte beweging geskep is en mense met goeie intensies wat voel dat hulle oorversigtig moet wees naby dié wat verskillend is, anders kan hulle dalk in die moeilikheid beland;
- Die verwarring oor begrippe soos *politieke korrektheid*, *diversiteit*, *gelyke geleenthede* en *regstellende aksie*;
- Die swak implementering van programme vir regstellende aksie en gelyke geleenthede;
- Daar is verder 'n groot aantal opleiers wat skynbaar glo dat die vertrekpunt van diversiteitsopleiding is om wit mans te verander. Wit mans word dus vir spesiale behandeling uitgesonder. In baie gevalle word die opleiding deur vroue of persone van kleur uitgevoer, veral omdat hulle 'n besondere belang daarby het. 'n Opleier wat gefrustreerd voel deur 'n wit-gedomineerde stelsel, kan moontlik in die versoeking kom om vyandig op wit vrese te reageer of dit as onbenullig af te maak. Blanke-teistering (*white bashing*) lei daartoe dat veral wit mans gebelg of bevrees voel oor die opleiding, wat aanleiding gee tot 'n teenreaksie. Die volgende paragrafe poog om aan te toon hoe sulke teenreaksies in 'n organisasie kan ontstaan.

#### **4.12.1 Hoe 'n teenreaksie ontstaan**

Skrywers soos Mobley en Payne (1992:47) het gepoog om aan die hand van opleiding te bepaal wat 'n teenreaksie veroorsaak. Volgens hulle gebruik opleiers hulle eie sielkundige kwessies, soos groeppaffilasie, as 'n patroon vir opleiding. Daar is opleiers wat ooglopend met die seer van die verlede te koop loop en 'n negatiewe persepsie by leerders skep. Opleiers het verder politieke agendas of ondersteun sekere belangegroeppe. Alhoewel dit moeilik is om te bepaal, is daar 'n gevaar dat opleiers deur hulle affilasie aan 'n sekere groep 'n bepaalde kategorie persone kan vervreem.



Ook wat die skaal van opleiding betref, is daar sekere probleme. Opleiding is byvoorbeeld nie geïntegreer in die organisasie se oorhoofse benadering tot diversiteit nie. Opleiding is te kort, te laat of te reaktief op 'n ongewenste situasie, soos 'n ondersoek na gelyke geleenthede. In sekere organisasies beskou veral wit mans diversiteitsopleiding as 'n truuk van topstruktuur om hulle "vatbaar te maak vir regstellende aksie." Daarby word opleiding somtyds aangebied as "helend" en die leerders as "mense met probleme" en dit lei tot negatiewe persepsies by die leerders.

Dit is problematies as opleiding nie onderskeid tref tussen verskillende diversiteitsaspekte soos die waardering van diversiteit, bestuur van diversiteit, gelyke geleenthede en regstellende aksie nie. In organisasies word bewustheidsprogramme byvoorbeeld verkeerdlik onder die vaandel van die bestuur van diversiteit aangebied. Opleiding maak skynbaar nie altyd onderskeid tussen die vlakke van diversiteitsopleiding, byvoorbeeld persoonlik en organisatories, nie. Wat veral kommerwekkend blyk te wees, is dat opleiding 'n beperkte interpretasie van wie se verskille gewaardeer moet word, gebruik en dit veroorsaak wantroue in plaas van vertroue (Mobley en Payne, 1992:47).

Opleiding veroorsaak 'n teenreaksie as dit op 'n filosofie van politieke korrektheid gebaseer is. Opleiding forseer mense soms om hulle gevoelens jeens hulle kollegas te openbaar of om oefeninge te doen wat nie ander mense se menswaardigheid of verskille respekteer nie. In wese kom dit daarop neer dat opleiding nie individuele style van deelname respekteer nie. Boonop is opleiding tē oppervlakig of tē diep of dit plaas druk op slegs een groep om te verander.

Verdere aspekte wat Mobley en Payne (1992:47) identifiseer, is dat kursusmateriaal verouderde idees bevat. Opleiers stel nie altyd 'n voorbeeld met die filosofie en vaardighede wat met die waardering van diversiteit geassosieer word nie. Daarby dek opleidingskursusse te min kwessies en deelnemers word nie individueel betrek nie. Daar is verdere verswarende omstandighede as die kurrikulum nie aangepas is vir die leerders se behoeftes nie, of nie in een lyn is met die opleier se vaardighede en ondervinding nie. Organisasies maak ook die fout om 'n betrokke opleier te kies omdat hy of sy as die spreekbuis van die onderdrukte groep beskou word.



Ander aspekte wat 'n teenreaksie veroorsaak, is dat opleiers nie vaardig is in fasilitering en aanbiedingsvaardighede nie; hulle het nie kredietwaardigheid by die kursusgangers nie, of is onsensitief ten opsigte van sensitiewe kwessies, of die bespreking van sekere kwessies, soos omgekeerde diskriminasie, word nie toegelaat nie. Dit is dus duidelik uit die voorafgaande dat organisasies pro-aktief te werk behoort te gaan om 'n teenreaksie te voorkom. Die volgende paragrawe beklemtoon dié stelling.

#### **4.12.2 Strategieë om 'n teenreaksie te voorkom**

Mobley en Payne (1992:50-52) is van mening dat organisasies 'n reeks strategieë kan volg om 'n teenreaksie te verhoed. Van hierdie strategieë sluit aan by wat reeds vroeër in hierdie hoofstuk beskryf is. Dit is weer eens belangrik dat topbestuur aan boord behoort te wees voordat daar met enige kursus begin word. Daar behoort byvoorbeeld spesiale opleiding vir die topbestuur te wees waar hulle geleer word om diversiteit te ondersteun. Topbestuur se ondersteuning behoort sigbaar te wees, soos om 'n kursus te open en/of af te sluit en die sertifikate te onderteken.

Ander strategieë fokus weer op die leerders self. Daar word aanbeveel dat lede reeds voordat die programme ontwerp word, betrek behoort te word. Hulle gevoelens oor diversiteit behoort getoets te word en prioriteite behoort bepaal te word ten opsigte van watter kwessies belangrik is, al dan nie. Dit is ook belangrik dat daar met 'n breë en insluitende definisie van diversiteit gewerk behoort te word sodat almal deel voel van die verrigtinge. Dit behoort volgens bostaande skrywers tot groter deelname te lei asook weerstand te verminder.

'n Aspek wat hierby aansluit, is om bekwame en professionele persone aan te wend om die opleiding te doen. Hulle behoort goeie fasiliteerders en rolmodelle wees, met 'n grondige kennis van diversiteit. Hulle behoort ook die dinamika van 'n teenreaksie te begryp en dit te kan hanteer.

Mobley en Payne (1992:52) is ook van mening dat weerstand erken behoort te word, anders kan dit opleiding aan bande lê. Leerders moet daarom die geleentheid kry om te reageer en hulle gevoelens te lug, al is dit vyandig. Volgens genoemde



skrywers behoort 'n atmosfeer van openlikheid geskep word. Volwasse leerders behoort van mekaar te leer, met ondervinding as die leermeester. Elke persoon se standpunte en ondervinding moet waardeur en erken word. Dit is ook belangrik dat nie net verskille nie, maar ook ooreenkomste waardeur word. Opleiers trap partykeer in 'n strik deurdat hulle ooreenkomste ten koste van verskille devalueer. Dit word verder beklemtoon dat daar 'n einde gemaak moet word aan die oorbehepthed met politieke korrektheid, aangesien dit volgens dié skrywers tot die ondergang van 'n effektiewe diversiteitskursus kan lei. As vervanging hiervan, beveel hulle eerder aan dat die opleiding met werksverwante aspekte verbind word, nuwe en relevante onderwerpe van tyd tot tyd geïntegreer word en binne 'n oorkoepelende benadering tot diversiteit ingepas word.

Opvolg is eweneens belangrik ten einde vas te stel of leer wel plaasgevind het en of leerders dit regkry om dit wat hulle geleer het, toe te pas. Diegene wat dit regkry om diversiteit by die organisasie se doelwitte te laat inpas, behoort behoorlike ondersteuning te kry en daar kan voorgestel word dat hulle beloon word as hulle suksesvol is. Dit sal ook help as daar met nuwe ontwikkeling in die veld van diversiteitsopleiding tred gehou word, aangesien verouderde materiaal 'n teenreaksie kan laat ontstaan. Dit sal organisasies byvoorbeeld baat as hulle gereeld die Internet-webtuistes van diversiteitsmaatskappye besoek. Laastens behoort diversiteit, soos enige volwasse leerbenadering, ook pret te wees omsodoende spanning te verlig (Mobley en Payne, 1997:47).

#### **4.13 Samevatting**

Strategieë vir die bestuur van diversiteit is legio. Dit sal van bestuurders self afhang wat hulle wil implementeer. 'n Sistematiese en holistiese aanslag het die beste kans op sukses. Dit is belangrik dat bestuurders op 'n bepaalde proses behoort te besluit. Die voorgestelde proses vir organisasies bestaan uit vyf stappe, elk met sy eie aktiwiteite. Dit sluit die ontdekking van diversiteitsprobleme; versterking van topbestuur se toewyding; die kies van oplossings om in te pas by 'n gebalanseerde strategie; die aandring op resultate en hersiening van doelwitte; asook die aanwending van boublokke om momentum te behou, in. Die menslikehulpbronbestuurskomponent kan 'n groot bydrae lewer tot suksesvolle diversiteitstrategieë en



bestuurders behoort dit as 'n belangrike hulpmiddel beskou. Opleiding is een van die kritiese intervensies om die bestuur van diversiteit te vestig. Bewustheid- en vaardigheidsgebaseerde opleiding is voorbeelde hiervan. Bestuurders behoort daarvoor voorsiening te maak dat daar 'n teenreaksie deur ontevrede groepe kan wees en behoort maatreëls in werking te stel om dit te verhoed.

In die volgende hoofstuk word die polisie se eiesoortige organisasiekultuur geanaliseer en bespreek. Daar word gepoog om vas te stel of die SAPD nodig het om hulle organisasiekultuur te verander. Daar word ook op die belangrikste diversiteitsvraagstukke in die SAPD gefokus. Dit word aan die hand van die historiese bagasie, resente navorsing, personeelsamestelling en huidige tendense gedoen.



## HOOFSTUK 5

### DIVERSITEITSKWESSIES IN DIE S.A. POLISIEDIENS

#### 5.1 Inleiding

Organisasie-ontwikkeling is sedert die 1990's daarop gemik om die kultuur van organisasies te verander. Dit is dus noodsaaklik dat daar 'n analise van die organisasie ter sprake in hierdie navorsingsprojek, die SAPD, gedoen behoort te word, voordat voorstelle ten opsigte van intervensies geformuleer kan word. Hierdie hoofstuk sluit aan by die vorige deur die SAPD se eiesoortige kultuur te beskryf. Dié beskrywing word voorafgegaan deur 'n historiese oorsig oor hoe diversiteitskwessies binne die SAPD ontwikkel het. Die impak van dié diversiteitskwessies word dan bespreek. Die resultate van resente navorsing word weergegee ter staving van diversiteitskwessies soos dit tot en met 1998 in die SAPD daarna uitgesien het. Suid-Afrika se totale openbare sektor is in 'n oorgangsfase. Die nuwe bedeling en gevolglike nuwe beleidsvoorskrifte het 'n nuwe era en 'n totaal nuwe koers vir organisasies soos die SAPD ingelui. Die vertrekpunt behoort dus in bestaande en toekomstige beleidsdokumente gesoek te word. In hierdie hoofstuk word daar gevolglik ook op 'n wetlike raamwerk wat die bestuur van diversiteit ondersteun, gefokus. Interne beleidsdokumente van die SAPD word kortliks weergegee.

#### 5.2 Historiese ontwikkeling

In die volgende paragrafe wil die skrywer aantoon dat die historiese ontwikkeling van die SAPD die organisasie met verskeie diversiteitskwessies gelaat het. Dit word as agtergrond geskets om die leser 'n geheelbeeld te gee van watter uitdagings diversiteitskwessies aan die bestuurders van dié organisasie stel.

Daar word van tyd tot tyd beweer dat die voormalige SAP (wat vandag nog die kern van die SAPD uitmaak) instrumenteel was om die apartheidsbeleid af te forseer. Hierdie organisasie is as 'n "politieke pion" gebruik om die massas "op hulle plek te hou", word aangevoer. Verskeie insidente in die verlede demonstreer hierdie stelling, byvoorbeeld massa-arrestasies van swart mense wat die pasboekwette



oortree het en die Sharpeville skietvoorval in die sestigs; die onderdrukking van die Soweto onluste in die middel-sewentigs; die Langa en Boipatong skietvoorvalle en noodtoestande van die tagtiger- en negentigerjare van die vorige eeu asook die opsluiting en aanhouding van politieke opponente van die regering gedurende die apartheidsbewind. Daar word beweer dat tot 'n driekwart van die totale arbeidsmag van die polisie op 'n gegewe stadium aangewend is om politieke geweld gedurende sekere periodes hok te slaan (Cloete, Schlemmer en Van Vuuren, 1991:230).

Brodgen en Shearing (1993:26) skryf in dié verband die volgende: "It (die SAP– MF) grew up with a mentality of state security policing. Officers saw their main role as fighting the Moscow-backed ANC. Policing by the white Afrikaners who compose nine-tenths of the white half of the South African Police has been a sacred mission to defend the 'volk' against the forces of savagery." Die brutaliteit waarmee die polisie teen die regering se vyande opgetree het, het 'n klimaat geskep waarin daar weinig respek vir menseregte was. Die wreedhede wat sedert 1998 voor die Waarheid-en-Versoeningskommissie (WVK) in Suid-Afrika geopenbaar is, demonstreer hierdie stelling.

Die polisie is in die proses as rassiste en onderdrukkers gebrandmerk, 'n stigma wat hulle tot vandag dra. Die polisie is verder as die vyande van 'n groot deel van die swart bevolking beskou en deur die jare was daar 'n uitermate groot hoeveelheid aanvalle op polisiebeamptes, wat tot groot lewensverlies gelei het. Apartheid het ook 'n uitkringende effek binne die organisasie self gehad en diskriminasie en 'n disrespek vir kulture is selfs tot vandag toe sigbaar; in so 'n mate dat die Black Officers Forum (BOF) onlangs gestig is om, onder andere, rassisme teen te staan.

BOF verklaar onder meer in hulle Konsep-grondwet (1998) hulle doel en doelstellings soos volg: *The purpose of this Forum shall be to develop and recommend standards for the service of disadvantaged (Men or Women) police, to secure proper training, to inspire the appointment of qualified disadvantaged police, to encourage the increased use of disadvantaged officers in policing and law enforcement, to work for the general improvement of police service, and to promote such services internationally.*



Die rassistiese klimaat in die organisasie self het ook 'n lang geskiedenis en kan teruggevoer word na die ontstaansjare van die polisie, toe reëls en regulasies wit lede bo ander rassegroepe bevoordeel het (Staande Orders, 1951). Tot die laat-sewentigerjare is 'n swart, bruin of Indiërpolisiebeampte nie toegelaat om in bevel van 'n wit polisiebeampte geplaas te word nie; is swart polisiebeamptes nie toegelaat om wapens te dra nie; is wit polisiebeamptes met pistole uitgereik en bruin polisiebeamptes met rewolwers; was daar aparte fasiliteite, soos toilette by polisiekantore, en 'n reeks ander diskriminerende praktyke wat tot vandag letsels laat (Sachs, 1973:240-241).

Hierdie diskriminerende praktyke was in reëls en regulasies vervat wat duidelik die onderskeid tussen die regte van wit lede en ander rassegroepe uitgestip het. Bepaling 786 van Staande Orders (1951: 459) dien ter illustrasie en, het byvoorbeeld bepaal dat: *'n Blanke polisiebeampte mag geen grappies maak of op enige manier met 'n nie-Blanke polisiebeampte eie raak of saam met hom eet of in sy hut, woning of elders verversings met hom geniet nie.* Magsorders wat bepaal dat 'n blanke lid altyd outoriteit oor 'n swart lid sal voer, ongeag rang, is eers in 1981 herroep (Cawthra, 1994:79).

Dit is die skrywer se waarneming, gestaaf deur groepsdiskussies met offisiere te SAPD Kollege Paarl, gedurende 1996 en 1997, dat daar tot onlangs 'n opstandige gevoel is by diegene wat aan die ontvangkant van diskriminasie was. Dit dien as teken dat alles nog nie vergewe en vergeet is nie. Diskriminasie is nie net aan ras gekoppel nie, soos bewys deur die minderwaardige rol wat vroue al die jare in die organisasie moes vervul. Nie net was en is hulle ondervteenwoordig in die bestuursposte nie, maar polisiewerk is boonop as 'n man se werk beskou en vroulike lede moes grotendeels administratiewe werk verrig.

Die volgende aanhaling uit amptelike Druktelegram 2/29/1 (10 Februarie 1976:8) vanaf Hoofkantoor Pretoria aan alle polisiekomponente dien ter ondersteuning van bovermelde: *"Al word die beleid ten opsigte van die vrouepolisie aansienlik gewysig, sal hulle nog nie die manlike eweknie se plek volkome kan volstaan nie. Die feit dat hulle vroue is en daarmee gepaardgaande fisiese onvermoë (physical inability), veroorsaak op sigself dat die vrouepolisie oor 'n baie laer potensiaal as die manlike*



*lede beskik. Hulle kan dus nie vir alle take in die Suid-Afrikaanse Polisie oorweeg en aangewend word nie.*”

Deur middel van deelnemende waarneming is dit die skrywer se mening dat daar openlik met vroue gespot word, grappe ten koste van hulle vertel word en vernederende byname soos “staatsmatrasse” (‘n insinuasie dat hulle maklik seksuele gunste toestaan) aan hulle toegevoeg word. Persoonlike gesprekke deur die skrywer met vroue toon boonop aan dat ‘n groot hoeveelheid met wie gesprek gevoer is, in die een of ander stadium in hulle loopbaan, in ‘n mindere of meerdere mate, aan seksuele teistering blootgestel was. Dié mening word ook deur Paneras en Du Preez gehuldig (onderhoude 16 Januarie 1996).

‘n Verdere verskynsel wat deur die skrywer waargeneem is en deur skrywers soos Brodgen en Shearing (1993) bevestig word, is dat godsdienstverdraagsaamheid teenoor sekere godsdienste bykans nie bestaan het nie, en die Christelike-Protestantse godsdienst voorkeur bo alle ander godsdienste geniet het. Kapelane het tot in die laat-tagtigs bykans almal aan die NG Kerk behoort en daar was by die meeste eenhede verpligte oggendgodsdienst waartydens uit die Bybel voorgelees is. Hierdie gebruik is byvoorbeeld tot in 1995 nog by die Paarl Opleidingskollege gevolg, waar bestuursopleiding aan aspirant-offisiere van ‘n wye verskeidenheid kulture aangebied is. Daar is volgens Miller (onderhoud, 01 November, 1998) tot onlangs by opleidingsinstellings glad nie voorsiening gemaak vir die eetbehoeftes van mense met diverse kultuurgewoontes, byvoorbeeld halaaldisse, nie.

Ander faktore waar diversiteit totaal geïgnoreer is, is die regte van homoseksuele en lesbiërs. Hierdie persone moes hulle seksuele voorkeure geheim hou, anders was hulle die skyf van viktimisasie. Daar was eers ná die 1994 verkiesing ‘n poging van gays om erkenning te kry. In ‘n artikel in die Nasionale Media (Rapport, 1997: 3) word beweer dat daar tot 14 000 homoseksuele polisielede in die SAPD is. Dieselfde berig kondig ook die stigting van ‘n netwerk vir gays en lesbiërs aan. Volgens een van die amptelike woordvoerders is die doelwit om “...erkenning en respek te kry in ‘n organisasie wat in die verlede sy lede se reg om vrylik hulle seksualiteit uit te leef, misken het...”.



Ook is daar weinig gedoen om persone wat gestrem is te akkommodeer en is dit die skrywer se waarneming dat daar byvoorbeeld nie spesiale geriewe geskep is soos parkeerplekke en toilette vir persone in rolstoele nie. Dit was ook vir 'n groot deel van die polisie se geskiedenis onmoontlik om 'n aanstelling te kry sou daar enige fisiese gebrek by die applikant aanwesig wees. Daar was wel enkele voorbeelde waar visueel gestremde persone as telefoonoperateurs aangestel is (Fourie, onderhoud, 1 Junie 1998).

Alhoewel die aantal swart lede in die organisasie veral sedert die tagtigerjare drasties toegeneem het, kom Brodgen en Shearing (1993:57) tot die volgende gevolgtrekking: "Although Afrikaners no longer dominate the South African police numerically, they continue to be its culture-holders. The police culture for both black and white police is the culture of Afrikanerdom."

Terwyl die invloed van wit lede op die kultuur duidelik uit die voorafgaande paragrawe blyk, is dit nodig om hierdie kultuur te beskryf. Die volgende paragrawe poog om aan te dui dat die eiesoortige kultuur wat oor tyd in die SAP ontstaan het, kulturele onverdraagsaamheid asook disfunksionele bestuurspraktyke tot gevolg gehad het.

### **5.3 'n Definitiewe SAP-kultuur**

Die SAP en later ook die SAPD toon sterk ooreenkomste met die polisie-kultuur soos in hoofstuk twee beskryf. In die SA-opset kom daar 'n verdere faktor by, naamlik dat die SAP vir dekades gebruik is om apartheid in stand te hou. Die sogenaamde "roeping" het hier 'n ander betekenis verkry deurdat die polisie dit as hulle taak beskou het om die Afrikanervolk teen die Swart en Rooi (kommunisme) gevaar te beskerm. Of soos Brodgen en Shearing (1993:45) dit stel: "...South African policework is sustained and legitimated by a circular ideology, a constellation of values rooted in the Christian-Nationalist conception of the Volk. That belief system provides the discursive framework that justifies police violence and the criminalization of black people. It bridges the gap between state and the rank-and-file member of the SAP. It operates as a host culture that sustains the police culture."



Sou 'n mens die SAPD analiseer en Robbins (1991) se kriteria toepas oor hoe kultuur in 'n organisasie gevestig word, is dit duidelik dat daar 'n spesifieke kultuur bestaan. Stories oor die verlede is volop en in die SAPD word daar soms spottenderwys na die "when we's" verwys. Dit is individue wat in die 1960's in die bosoerlog in die voormalige Suidwes-Afrika (tans Namibië) en/of Rhodesië (tans Zimbabwe) geveg het en gereeld in gesprekke na hulle ondervindings aldaar verwys het daartoe bygedra het dat die militaristiese kultuur versterk is.

Rituele is alomteenwoordig en alle nuwe lede wat by die polisie aansluit, kry byvoorbeeld die rang van student-konstabel en word in die tydperk voor hulle na die opleidingskolleges toe gestuur word, onderwerp aan die gesag, humor, tergering en rondstuurdering deur die ouer lede. Alle "blougatte" gaan die ritueel deur en sou 'n mens waag om kapsie te maak, sal mens as "wit" of "hardegat" gebrandmerk word en vir viktimisasie geormerk word. Seremonies soos medaljeparades, uitpassering en offisiërsbankette is verdere voorbeelde van rituele.

'n Unieke taal het ook oor tyd ontstaan, aldus De Wet (onderhoud, 15 November 1998), en in die polisie word daar na 'n lid van die publiek as 'n "haasman" verwys, terwyl iemand wat lateraal aangestel is, met ander woorde nie deur die range bevorder is nie, 'n "plastic polisieman" genoem word. Die MAS (Misdaadadministrasiesistelsels) en VB (Voorvalle-boek) is eiesoortige werks-terminologie, terwyl "peck" verwys na 'n departementele aanklag. Selfs vir sosiale omgang buite die werksverband is daar terme, en "polisie-coke" verwys byvoorbeeld na Klipdrift brandewyn (sterk) met 'n bietjie Coke, meestal sonder ys.

Materiële simbole speel hier ook 'n rol. Hierdie aspek is in die SAPD met die organisasie se uniforms en range heel opvallend. Senior offisiere se kantore is groter en beter versier as ander lede s'n, en spesiale staatsdienskodes bepaal dat hulle daarop geregtig is. Die uitleg van polisiestasies, byvoorbeeld die selle, aanklagkantoor, ensovoorts, lyk omtrent deurgaans dieselfde en die stasies word uitgereik met meublement afkomstig van een logistieke kompleks, terwyl motors van die polisie duidelik onderskei word aan die geel/wit kleur (sedert 1998 meestal wit), radiolugdraad en spesiale nommerplate.



Schärf (1993:1-6) brei hierop uit wanneer hy die volgende kultuuraspekte uitlig as eie aan die SAP (hy verwys daarna as die “cop culture”) en wat aandag moet kry. Hy doen ook sekere oplossings in hierdie verband aan die hand.

- **Militarisme**

Die SAP behoort die voorbeeld van ander eerstewêreldlande volg en die militaristiese geneigdheid afskud. Die Polisie moet ook besef dat legitimiteit slegs bereik kan word deur effektiewe en doeltreffende, professionele diens wat aan al die verwagtinge van die gemeenskap voldoen. Die militaristiese strukture en bestuurstyle is kontraproduktief en weerhou die organisasie daarvan om werklik ‘n “Diens” te wees.

- **Die machokultuur (het te make met die manlike beeld, waardes en norme wat oorheersend is)**

‘n Voorstel is dat meer polisievrue in diens geneem behoort te word om die ongelyke verhouding tussen mans en vrouens te verbeter. In polisiemagte waar die prestasie van vroue laag is, neig vroue om na twee stereotipes te konformeer, naamlik óf ultra-feministies óf ultra-macho. In organisasies waar die persentasie vroue hoër as 15% is, is hierdie stereotipe rolle nie meer die norm nie. Nog ‘n metode om die macho-kultuur te breek, is om meer burgerlikes aan te stel.

- **Sosiale isolasie**

Sodra die polisie ‘n diens lewer wat die aan behoeftes van die publiek voldoen, sal die sosiale isolasie begin verdwyn. Die inkorporering van voormalige vryheidsvegters kan ook ‘n bydrae lewer, aangesien hulle as veranderings-agente die waardes van nie-rassigheid en nie-seksisme kan bevorder. Ander metodes is om die polisie deel te maak van die sosiale bedrywighede van die gemeenskappe.



- **Spesialisering**

Die Suid-Afrikaanse Polisie neig om te oorspesialiseer, terwyl dit die tendens in ander lande is om weg te beweeg daarvan en eerder op spanpolisiëring te fokus. Sulke spanne bestaan uit enkele spesialiste, maar meestal uit algemene lede. Die span word so saamgestel dat hulle mekaar se vaardighede komplementeer en elke lid het 'n mate van kennis van ander se spesialisvelde ook.

- **Stereotipering**

Die eensydige rol wat die polisie speel, versterk stereotipering. Sou hulle meer met die gemeenskap saamwerk, sal die grense mettertyd verdwyn.

- **Bestuursimpotensie**

Dit behels die geneigdheid van die polisie om laer te trek (om onreëlmatighede te verberg) teen almal wat hulle voel nie hulle "moeilike posisie" verstaan nie of hulle kritiseer. Enige goeie bestuurstelsel behoort ingeboude monitering en evalueringstelsels te hê. Dit is ook op die polisie van toepassing, terwyl burgerlike monitering nie moet verslap nie.

- **Vermenigvuldiging van bevelstrukture**

Die verskeie spesialiseenhede met hulle onderskeie bevelstrukture in een polisiëningsgebied veroorsaak duplisering en verwarring by die publiek. Dit kompromitteer ook die gesag en kredietwaardigheid van stasiebevelvoerders wanneer eenhede in hulle areas opereer sonder hulle kennis of samewerking. Sulke operasies versuur gewoonlik verhoudinge tussen die plaaslike polisie en die gemeenskap. Dit kan maklik opgelos word deur die stel van riglyne wat werkswyses bepaal.

Deur watter bril daar ook al na die kultuur van die Suid-Afrikaanse Polisie gekyk word, selfs die grootste kritikus behoort te erken dat hierdie organisasie vir etlike



dekades aan die lewens van 'n groot groep mans en vroue, ongeag ras, betekenis gegee het. Vir baie het dit 'n tuiste gebied waar hulle hulle roeping kon uitleef. Vir 'n groot aantal lede het die geleentheid om deel van die "polisiefamilie" te wees waarde tot hulle bestaan toegevoeg en bygedra tot hulle menswees.

Alhoewel daar nie wetenskaplik gefundeerde studies bestaan oor watter tipe individue die SAPD lok nie, kan sekere tendense tog duidelik bespeur word. Die organisasie het volgens die *Amptelike Jaarboek van Suid-Afrika* (1992) ongeveer 120 000 lede (burgerlikes ingesluit) wat ongeveer 40 miljoen mense binne die land se grense moet polisieer. Tot die middel van die sewentigerjare was aansluitingstandaarde nie besonder hoog nie (standerd agt [graad 10] was byvoorbeeld aanvaarbaar vir wit lede), wat daartoe aanleiding gegee het dat individue met laer skoolastiese kwalifikasies hulle by die destydse Mag kon aansluit. Die toelatingsvereistes vir blankes is mettertyd verhoog. Die verhouding swart tot wit lede was tot daardie jare min of meer dieselfde, met die verskil dat wit lede die meer gesofistikeerde poste gevul het – 'n aspek wat nou nog nie behoorlik aangespreek is nie (Cawthra, 1994:75-76).

Die skrywer konstateer dat persone van kleur tot voor die 1994-verkiezing hoofsaaklik "minderwaardige take", soos voetpatrollies, wagdienste en selfs hande-arbeid verrig het. Die bevorderingsbeleid het wittes in 'n vinnige baan geplaas, terwyl hulle eweknieë in ander rasse-groepe al hoe verder agtergelaat is. Nie net is die meeste senior poste deur blankes gevul nie, maar hulle is ook in beheer van die meer strategiese aspekte wat die alledaagse administrasie betref het, geplaas. Wit, manlike waardes en norme het van die begin af gedomineer, waarvan die oorblyfsels tot vandag nog sigbaar is. Die wit groep, alhoewel nie empiries bewys nie, blyk hoofsaaklik verteenwoordigend van die Afrikaanssprekende gedeelte van die bevolking, en tot 1994 ook diegene met sterk Nasionale Party-bande en lidmate van een van die drie Susterskerke (Cawthra, 1994:75-82).

Wat polisiebeamptes se sosiale stand betref, skryf Cawthra (1994:2-3) die volgende: "For decades the SAP's white recruits have come exclusively from the Afrikaner community, and usually from the lesser-skilled and lower-class sectors of that community." Die stelling dat hulle uit hoofsaaklik werkersklas-families afkomstig is,



lei 'n mens tot die aanname dat die boonste en heel onderste laag van die sosiale skaal ietwat ondervteenwoordig is. Wilson (in Punch, 1979:520) sluit hierby aan as hy tot die volgende slotsom kom oor polisiemagte oor die algemeen: "Although engaged in life-and-death matters, the policeman does not enjoy high status and is generally perceived as a 'subprofessional'."

Alhoewel laasgemelde stelling in 'n mate waarheid bevat, is dit die skrywer se ondervinding en dit is ook bevestig in onderhoude met opleidingsdosente gedurende 1997, dat 'n beduidende deel van die organisasie se lede, veral vanaf die tagtigerjare, betrokke is by een of ander na-skoolse kwalifikasie. Studies word veral deur die SAP en nou die SAPD se bevorderingsbeleid wat minumum kwalifikasies vereis, aangemoedig. Wat wel afgelei kan word is, is dat hierdie studies hoofsaaklik op polisiërings-aspekte fokus, en dus 'n tonnelvisie kan laat ontstaan ten opsigte van ander kennis, soos bevestig deur Reynecke (onderhoud, 15 Februarie 1999).

Punch (1979:520) kan net sowel na die SAPD verwys wanneer hy die volgende opmerk oor polisiemagte: "In comparison with the established professions police work does not demand high entry standards, prolonged training and does not possess its own selfadminstrated code of ethics. The policeman is a public servant, employed by a bureaucracy, subjected to a punitive and paramilitary code of discipline and has little formal control over his work conditions, promotion, internal movement and dismissal."

Volgens Schärf (1993:1) spandeer die polisie die grootste deel van hulle lewe in wat sosioloë somtyds "die verskriklike vasgevangenheid" noem. Die professionele sirkels waarin polisiebeamptes beweeg, is meestal ook hulle sosiale sirkels. Lede verbonde aan die organisasie woon bymekaar in staatsvoorsiende barakke of staatsdienshuise, woon funksies by wat deur die polisie self gereël word, het hulle eie kapelane en beraders en selfs 'n eie tydskrif (Servamus). Hierdie omstandighede veroorsaak in die langtermyn-tonnelvisie en 'n belegsmentaliteit.

Brogden en Shearing (1993:43) verwys na die volgende elemente as deel van die SAPD se kultuur: 'n aanvoeling vir 'n missie (die handhawing van die "dun blou strepie" wat orde en anargie skei); suspisie en paranoia ('n siening dat die same-



lewing 'n algehele bedreiging inhou); die isolasie van die polisie ('n gemeenskap binne 'n gemeenskap); konserwatisme (sosiale verandering is 'n bedreiging vir gevestigde gebruike); 'n geslagsgebaseerde chauvinisme (manlikheid is die hoofoplossingsmiddel vir probleme) en stereotiperende aannames oor ras en werksyuses (vgl. Marais, 1993:40-41, wat hiermee saamstem).

Ten opsigte van die waarskynlikheid dat die beskrywing van die polisie se kultuur 'n negatiewe prentjie van hierdie organisasie skets, verskaf die volgende stelling van Adam en Moodley (1993:178) dalk 'n ander perspektief: "Despite the demonization of the police, many in the ranks are proud professionals who carry out the orders of whatever legitimate government is in power. Most officers conceive of themselves foremost as technocrats rather than committed counter ideologues." Dit is ook die skrywer se ervaring dat 'n beduidende gedeelte van die polisie hulle werk ernstig opneem en die gemeenskap wil dien.

Die voorafgaande stellings deur skrywers is insiggewend, maar empiriese navorsing is nodig ter staving. Die skrywer het deur middel van wetenskaplike opnames deur homself en ander gepoog om die sienings van polisiebeamptes oor hulle eiesoortige posisie te verkry. Aanvullende gegewens ter ondersteuning is ook bekom. Die volgende navorsingsbevindings dien as staving of weerspreking van voorafgemelde stellings.

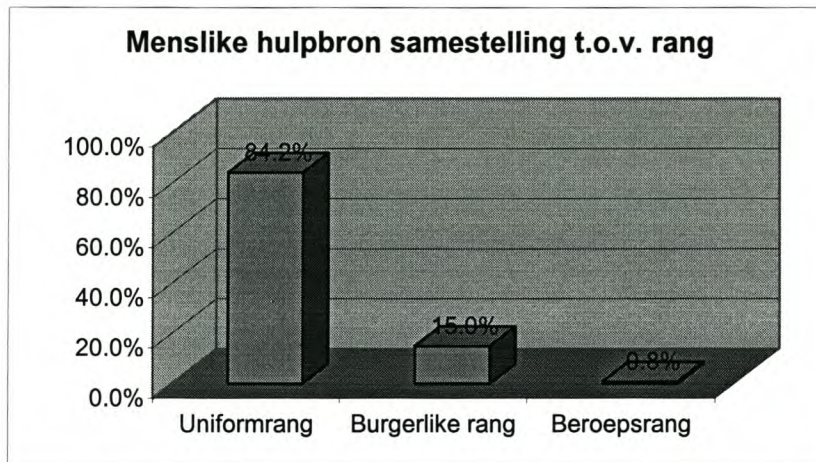
## **5.4 Resente navorsing**

Resente navorsing, 1994 tot 1998, word vervolgens weergegee om persepsies in die SAPD aan te toon. Statistieke oor personeelsamestelling word ook verstrek.

### **5.4.1. Personeelsamestelling**

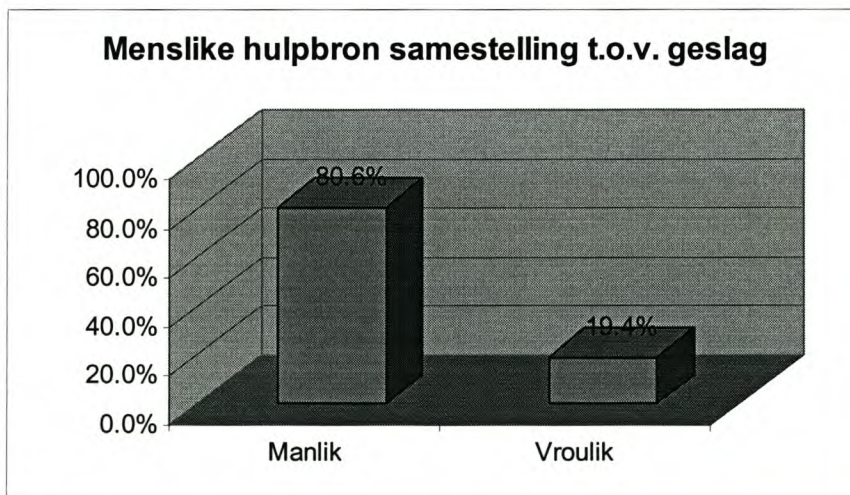
Die SAPD bestaan uit sowel burgerlikes en polisiebeamptes. Dit is duidelik dat, indien 'n mens na die polisie se menslikehulpbronsstatistiek kyk, die organisasie nog nie verteenwoordigend is nie en dat veral die topposte nog deur wit mans oorheers word. Die volgende amptelike statistiese gegewens in die dokument *SAPS: Human Resources Profile* (1996), dien as voorbeeld hiervan:



**Figuur 5.1**

Die gegewens toon dat:

- die operasionele kern, nl. uniformrang, verreweg die grootste is;
- burgerlike en veral beroepsrange onderverteenvoordig is.

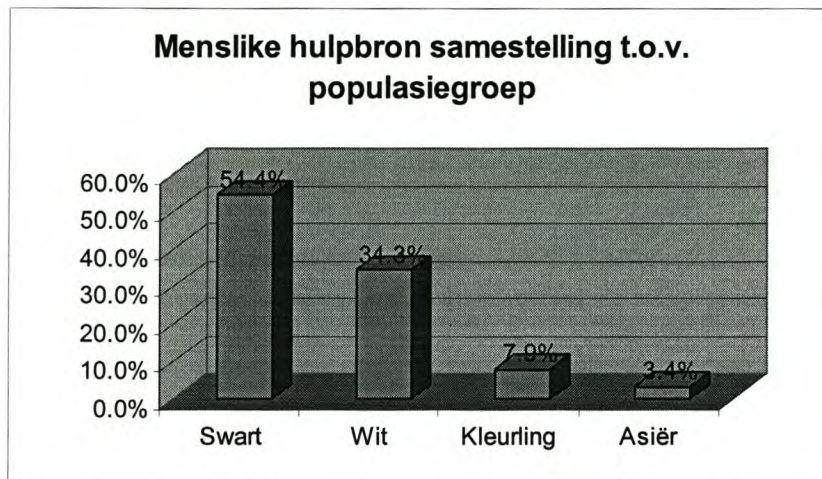
**Figuur 5.2**

Die gegewens toon dat:

- mans die oorgrote meerderheid van die polisie diens uitmaak, nl. 90,6%;
- vroue dus onderverteenvoordig is.



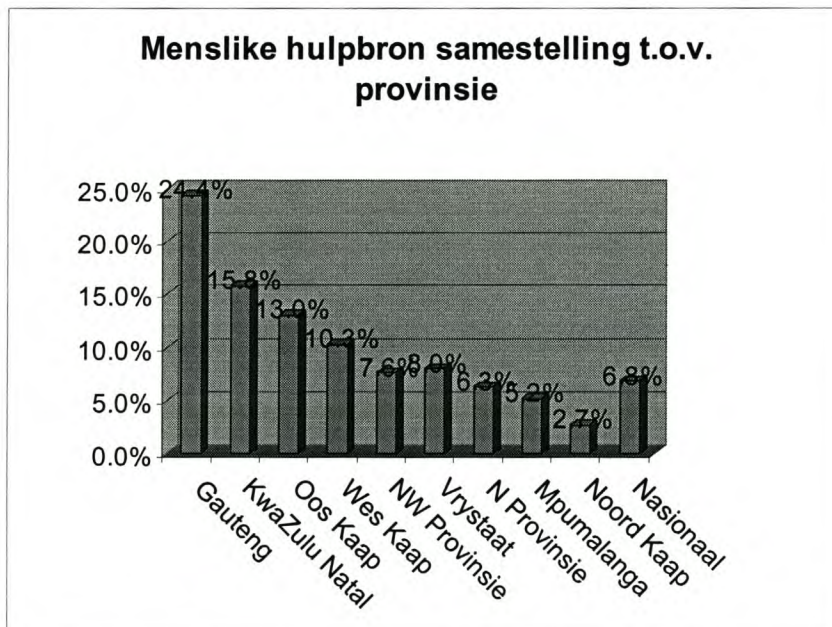
Figuur 5.3



Die gegewens toon dat:

- bykans twee-derdes van diegene in die diens persone van kleur is;
- net meer as 'n derde van die diens wit is en dat verteenwoordiging dus nog nie 'n gegewe is nie.

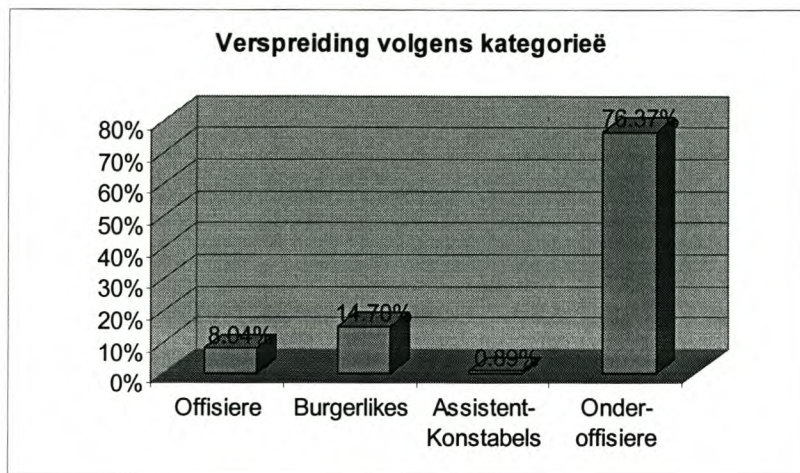
Figuur 5.4



Die gegewens toon dat:

- Gauteng-provinsie die meeste polisieleds het;
- ander provinsies *pro rata* minder lede het in verhouding met hulle grootte en dit dus 'n regverdigde indeling blyk te wees.



**Figuur 5.5**

Die gegewens toon dat:

- onder-offisiere verreweg die grootste groep in die diens is;
- offisiere slegs 'n klein persentasie van die SAPD uitmaak.

**Figuur 5.6**

**Verspreiding van ras en geslag**

| 15 Oktober 1996    | MANLIK         | %             | VROULIK       | %             | TOTAAL         |
|--------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Wit                | 31 376         | 22.76%        | 15 251        | 11.06%        | 33.82%         |
| Indiërs/Asiërs     | 3 721          | 2.70%         | 875           | 0.63%         | 3.33%          |
| Bruin              | 8 746          | 6.34%         | 1 969         | 1.43%         | 7.77%          |
| Swart              | 67 143         | 48.71%        | 8 773         | 6.36%         | 55.07%         |
| <b>TOTALE SAPD</b> | <b>110 986</b> | <b>80.51%</b> | <b>26 868</b> | <b>19.49%</b> | <b>100.00%</b> |

Die gegewens toon dat:

- minderheidsgroepe, soos vroue, onderverteenvoortig is;
- alhoewel swartes 'n beduidende deel van die polisie diens uitmaak, weerspieël die lede van die SAPD nog nie die bevolkingsamestelling van Suid-Afrika nie.



**Figuur 5.7**  
**Verspreiding van offisiere**

| 15 Oktober 1996    | MANLIK       | %            | VROULIK      | %            | TOTAAL       |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Wit                | 6 485        | 4.70%        | 1 204        | 0.87%        | 5.58%        |
| Indiërs/Asiërs     | 590          | 0.43%        | 54           | 0.06%        | 0.49%        |
| Bruin              | 336          | 0.24%        | 33           | 0.02%        | 0.27%        |
| Swart              | 2 157        | 1.56%        | 192          | 0.14%        | 1.70%        |
| <b>TOTALE SAPD</b> | <b>9 568</b> | <b>6.94%</b> | <b>1 516</b> | <b>1.10%</b> | <b>8.04%</b> |

Die gegewens toon dat:

- offisiere by uitstek wit mans is;
- persone van kleur en vroue onderverteenvoerdig is.

Die statistiek self toon aan dat daar weinig insig is vir diversiteit in sy volle gedaante tot en met twee jaar na die 1994-verkiezing. Geen statistiek word byvoorbeeld bygehou oor die ouderdomsamestelling of godsdienstige voorkeure nie. Die polisie het 'n spesiale afdeling, Geestelike Dienste, wat spesifiek aan godsdiens aandag gee. Nog 'n leemte in die statistiek is dat dit nie werklik kulturele diversiteit in ag neem nie. So word alle swart werknemers onder "swart" geklassifiseer en word daar nie voorsiening gemaak vir die onderskeie swart etniese groepe soos Xhosa, Zulu Tswana en ander nie.

Dit is duidelik uit voorafgaande statistiese gegewens dat groepe soos swart persone en vroue nog totaal onderverteenvoerdig is in veral die topstrukture. Daar kan verwag word dat hierdie toedrag van sake die volgende aantal jare as gevolg van regstellende aksie drasties sal verander, veral as die RSA se demografie in aanmerking geneem word. Volgens die 1996-sensus is die bevolkingsyfer 40,6 miljoen en beskou 77% van alle mense hulle as swart, 11% as wit, 9% as bruin en 3% as Asiër of Indiër (Die Burger - Nuusoorlog, 24 Oktober 1998:1).

#### 5.4.2 Navorsing deur Doelmatigheidsdienste

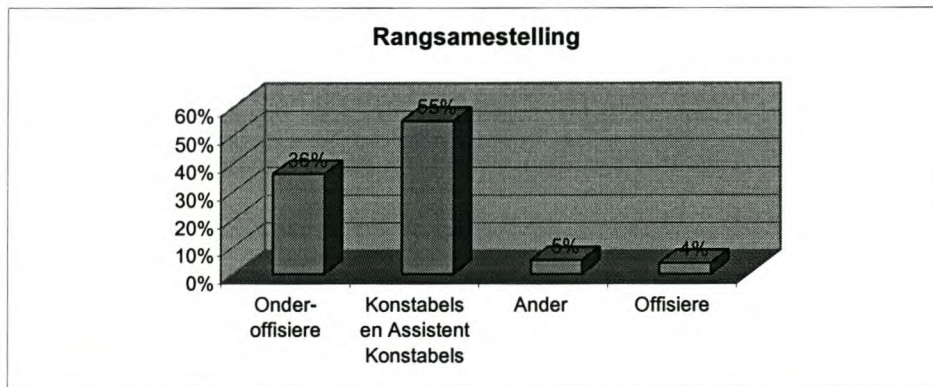
Dit blyk dat die SAPD ná die 1994-verkiezing nog nie veel vordering gemaak het as dit kom by die hantering van diversiteitskwessies nie. 'n Opname wat die skrywer,



as die projekteier van 'n groep interne bestuurskonsultante gestasioneer te Doelmatigheidsdienste, tussen 1 en 20 Desember 1994 gemaak het, onderskryf dié stelling. Die opname is in die voormalige Athlone-distrik in die voormalige Streek: Wes-Kaap gedoen en sluit polisiestasies soos Athlone, Grassy Park, Guguletu, Khayelitsha, Lansdowne, Manenberg, Mitchells Plain, Nyanga en Philippi in. Hierdie polisiestasies op die Kaapse Vlakte (vandag beter bekend as die Wes-Metropool) is daarvoor bekend dat hulle deur ernstige organisatoriese probleme gekniehalter word (SAPD Bevindingsdokument, 1994).

Van die (N = 1375) lede op stasievlak het 416 die vraelyste (Bylae A) ingevul, wat 'n populasie van 30,8% verteenwoordig. Vraelyste is anoniem ingevul in 'n poging om die respondente se eerlike antwoorde te kry. Alhoewel 'n totaal van 37 vrae as deel van 'n organisatoriese diagnose gevra is, word slegs dié wat op hierdie proefskrif betrekking het, hier verstrekk. Die resultate in persentasie uitgedruk en afgerond, was soos volg:

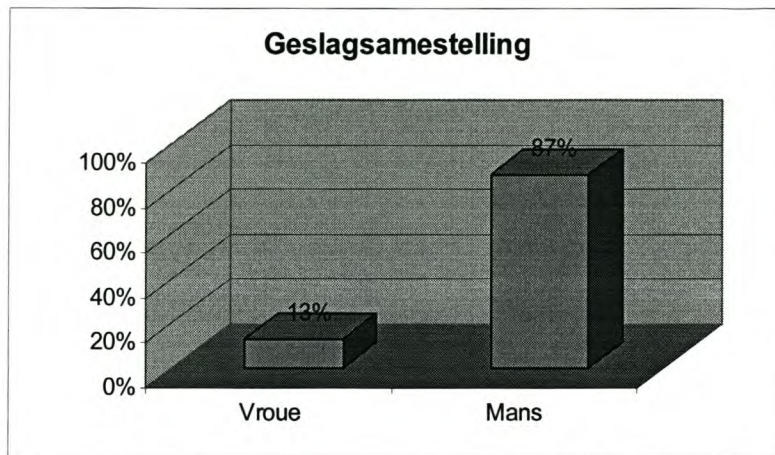
**Figuur 5.8**



Die gegewens toon dat:

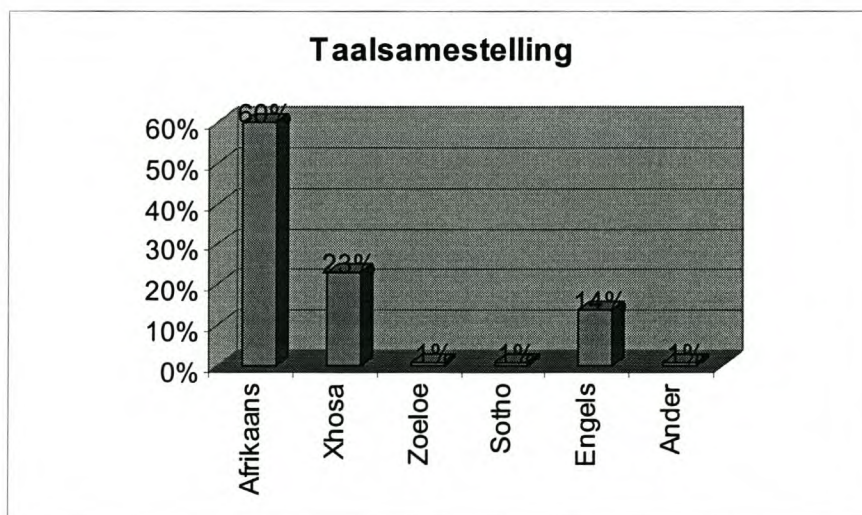
- offisiere verreweg in die minderheid is;
- die laagste range, naamlik konstabels en assistent-konstabels meer as die helfte van die personeel uitmaak.



**Figuur 5.9**

Die gegewens toon dat:

- mans verreweg oorheers wat getalle betref;
- vroue onderverteenvoerdig is as die bevolkingsamestelling in ag geneem word.

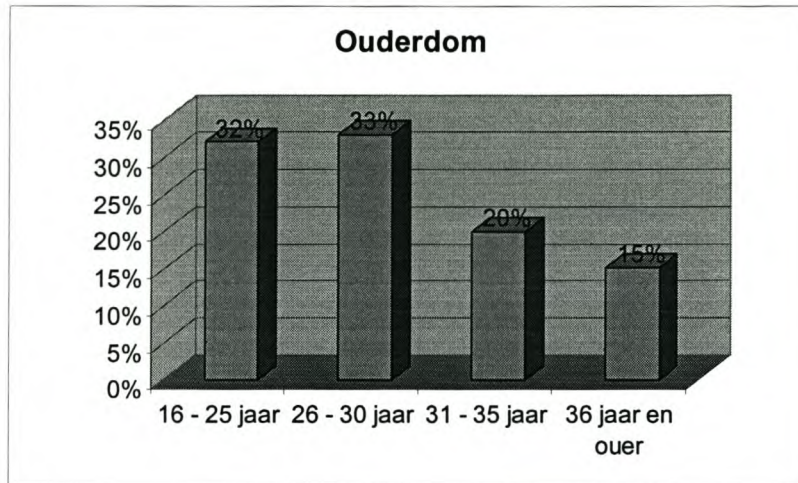
**Figuur 5.10**

Die gegewens toon dat:

- Afrikaans die populêre voertaal is;
- veral swart tale nie hoë prominensie in die SAPD kry nie, ondanks die feit dat daar verskeie swart woonbuurte in Athlone geleë is.



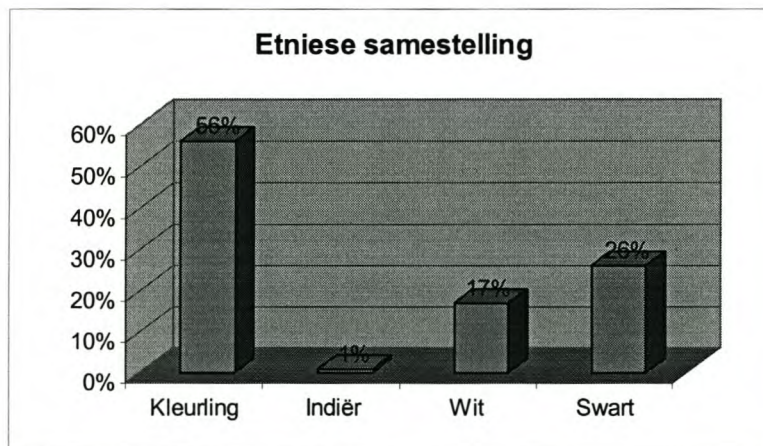
**Figuur 5.11**



Die gegewens toon dat:

- meer as twee-derdes van die beamptes jonger as 30 is;
- ondervinding, gebaseer op jare diens, gebrekkig is.

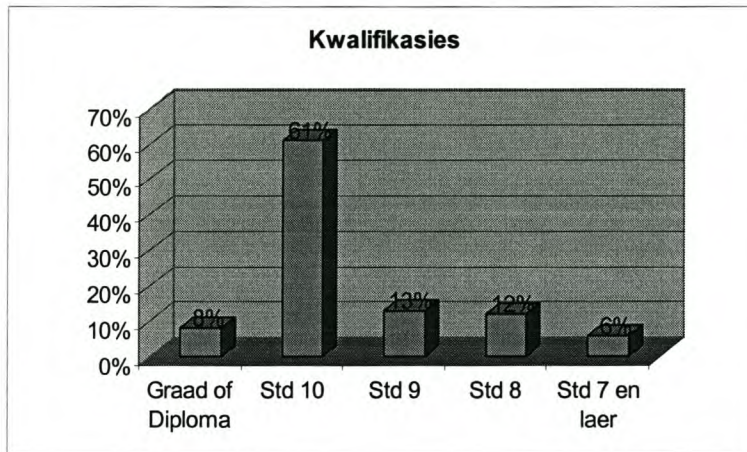
**Figuur 5.12**



Die gegewens toon dat:

- meer as die helfte van alle polisiebeamptes in die Wes-Kaap bruin is.
- die polisiebeamptes dus nie verteenwoordigend van die bevolkingsamestelling is nie.



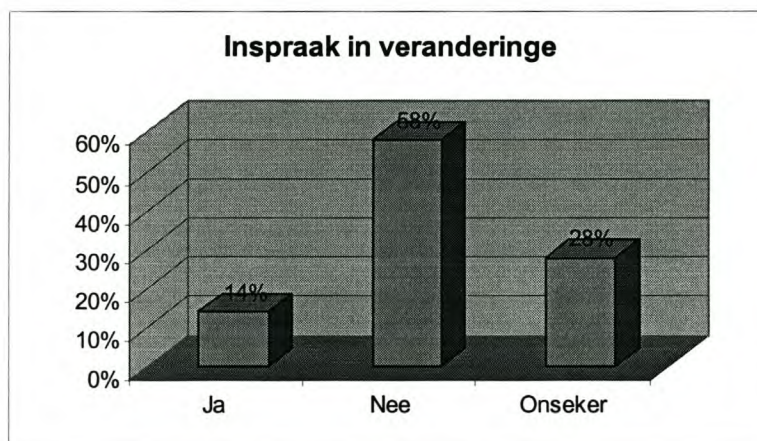
**Figuur 5.13**

Die gegewens toon dat:

- 61% van die beamptes oor matriek beskik;
- 'n beduidende aantal gebrekkige kwalifikasies besit.

In die gedeelte hieronder word die vraag/respons-formaat gebruik.

*Het julle enige inspraak in veranderinge wat tans plaasvind (met ander woorde in die transformasieproses)?*

**Figuur 5.14**

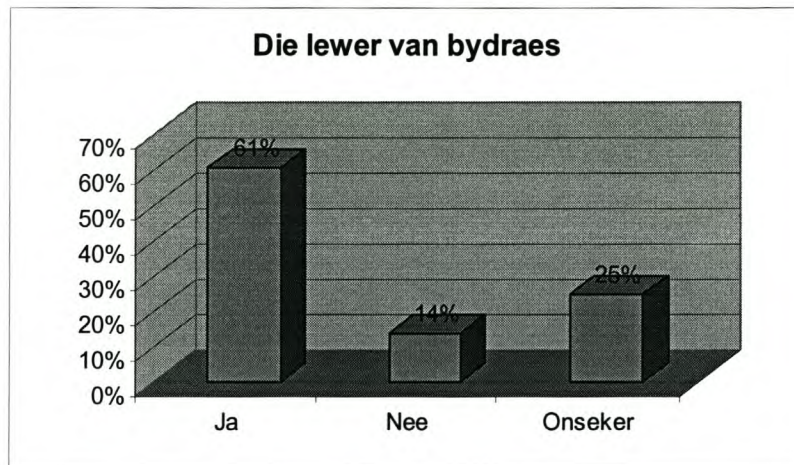
Die gegewens toon dat:

- die meerderheid geen inspraak in verandering het nie;
- 'n beduidende persentasie (28%) onseker is oor wat die transformasie behels.



*Sou julle graag 'n bydrae wou lewer?*

**Figuur 5.15**

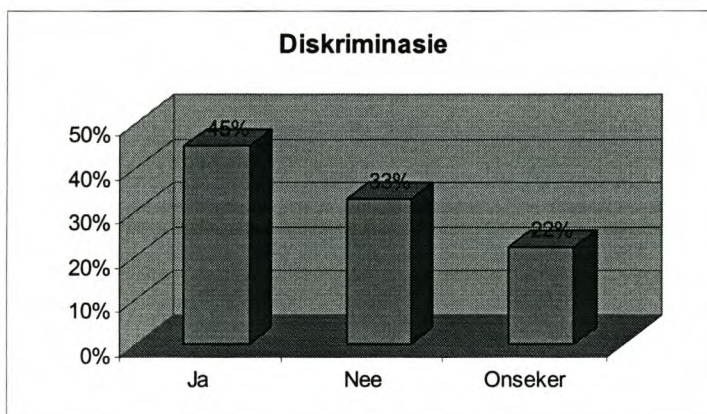


Die gegewens toon dat:

- die oorgrote meerderheid 'n bydrae sou wou lewer;
- daar by 'n kwart van die beamptes onsekerheid bestaan oor verandering.

Word daar teen julle gediskrimineer?

**Figuur 5.16**



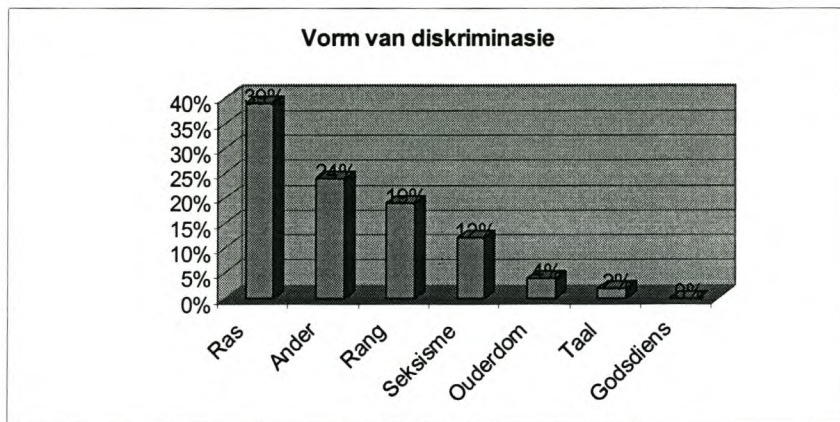
Die gegewens toon dat:

- Die oorgrote meerderheid meen daar word teen hulle gediskrimineer;
- 'n derde van die respondente meen dat daar nie teen hulle gediskrimineer word nie.



*Watter vorm neem die diskriminasie aan?*

**Figuur 5.17**

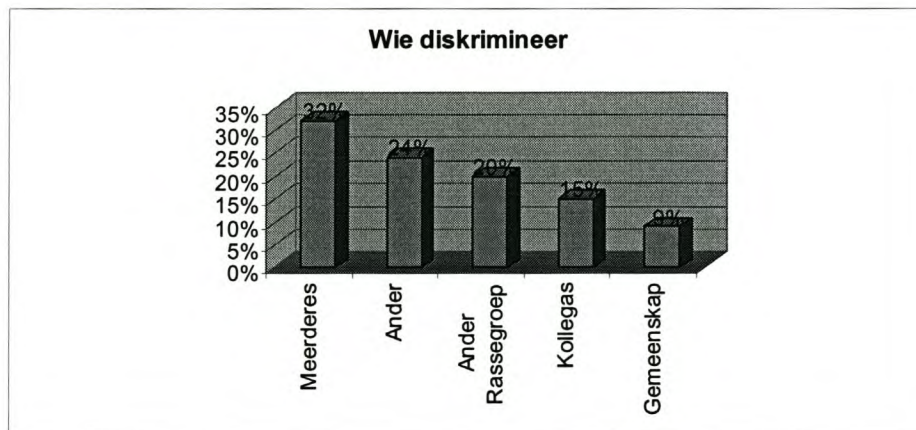


Die gegewens toon dat:

- rassisme die grootste vorm van diskriminasie is;
- ander vorme van diskriminasie ook voorkom.

*Wie diskrimineer teen julle?*

**Figuur 5.18**

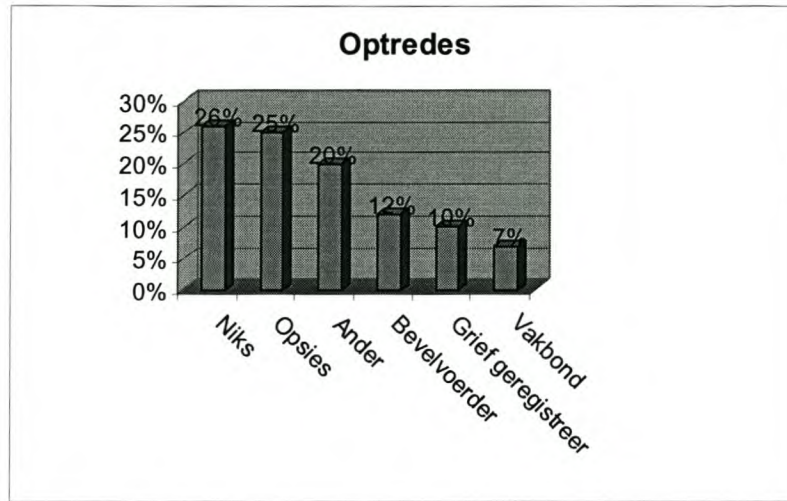


Die gegewens toon dat:

- meerderes die grootste oortreders is as dit kom by diskriminasie;
- ander rolspelers ook diskrimineer.

*Wat doen julle omtrent die diskriminasie?*



**Figuur 5.19**

Die gegewens toon dat:

- die meerderheid niks t.o.v. diskriminasie doen nie.
- 'n geringe aantal lede griewe registreer en dit kan dus nie as maatstaf gebruik word nie.

Uit die resultate is dit duidelik dat diskriminasie in al sy fasette steeds teenwoordig is. Nog bevindinge van die navorsing is 'n hoë afwesigheidsyfer en lae moreel, albei faktore wat onder andere aan diskriminasie toegeskryf kan word, alhoewel dit nie in die diagnose bepaal is nie. Daar is 'n definitiewe korrelasie tussen diegene wat diskrimineer (naamlik meerderes) en hulle ras (wit) wat omtrent by alle stasies primêr die bestuurskomitees uitgemaak het. Dit verklaar ook dalk hoekom daar so min omtrent diskriminasie gedoen word, byvoorbeeld die geringe aantal griewe wat geregistreer word (SAPD Bevindingsdokument, 1994).

#### **5.4.3 Navorsing deur die Afdeling Nasionale Standaard en Bestuursdienste**

Omvattende navorsing in 1997 deur die Afdeling Nasionale Standaard en Bestuursdienste van die SAPD oor die resultate van Diversiteitsopleiding in dié organisasie het insiggewende resultate opgelewer. Nie net bevestig dié resultate dat daar ernstige diversiteitskwessies in die SAPD bestaan nie, maar daar is ook duidelike korrelasie met bevindinge deur die skrywer. Die rede vir die spesifieke navorsing spruit uit 'n behoefte deur die komponent In-diens en Gespesialiseerde Opleiding.



Hulle versoek aan bovermelde komponent was dat diversiteitsprogramme wat deur hulle geloods is, geëvalueer moes word om te bepaal of dit 'n impak het op lede wat hulle kursusse deurgemaak het, se persepsies en houding (*Diversity Training: A Basic Evaluation*, 1997:2).

Vir doeleindes van die navorsing waarna hierbo verwys is, is daar 'n kwantitatiewe opname gedoen deur vraelyste onder respondente wat aan Diversiteitsprogramme blootgestel was, te versprei. Terselfdertyd is 'n kontrolegroep ingestel, bestaande uit lede wat nie die diversiteitskursusse/werksessies meegemaak het nie. Teen Mei 1997 was daar alreeds 98 diversiteitswerksessies landwyd geloods (met die uitsondering van die Noord-Kaap) en 'n totaal van 2 450 personeellede blootgestel. 'n Deel van die metodologie om die vraelyste by die respondente te kry, was om Provinsiale Opleidingsbestuurders aan te wend om die proses te koördineer (*Diversity Training: A Basic Evaluation*, 1997:4).

Data wat vasgelê is, is deur 'n onafhanklike statikus geëvalueer. Die Cronbach Alpha Koëffisiënt is gebruik om die statistiese standaard te bepaal en daarvolgens was die navorsing betroubaar. Holisties gesien, is daar bevind dat die respondente oorweldigend positief is oor die invloed van diversiteitswerksessies en dat dit 'n bydrae lewer om lede se selfbeeld en vertroue te verbeter. Sowat 81% van die respondente toon, byvoorbeeld, aan dat hulle houdings teenoor diegene met verskillende kultuur, geslag of ras as hulself positief verander het as gevolg van die werksessies.

Wat veral van waarde is vir dié navorsing, is dat 78% van die respondente in die kontrolegroep van mening is dat rassisme steeds in die SAPD aanwesig is. Verder is 58% van mening dat mans en vroue nie gelykwaardig behandel word nie en 53% is van mening dat daar by diverse groepe in die SAPD nie 'n wedersydse respek vir geslag, ras en kultuur is nie. Die bevindingsverslag na aanleiding van die navorsing verwys ook na 'n interne klimaatstudie in 1995 en 1996 in die SAPD waar onderskeidelik 42% en 40% van die lede van mening is dat daar teen hulle gediskrimineer word op grond van ras of etnisiteit (*Diversity Training: A Basic Evaluation*, 1997:9).



#### 5.4.4 Navorsingsbevindings ten opsigte van diversiteitsopleiding

Soortgelyke navorsing, naamlik om die menings en houdings van lede van die SAPD ten opsigte van diversiteit te toets, is in 1997 uitgevoer. Vraelyste, onderhoude en literatuurstudies is onder meer aangewend om resultate te verkry en bevindings is geboekstaaf. Verskeie temas is deur die betrokke navorser identifiseer waaronder seksisme, rassisme, kulturele diversiteit, diskriminasie, homoseksualiteit, MIV, regstellende aksie, diversiteit en diversiteitsopleiding (Everton, 1999). Van die belangrikste bevindings van die navorsing wat op diversiteit betrekking het, is:

- 'n Hoë vlak van seksisme is in die SAPD teenwoordig en mans neig om meer seksisties te wees as vroue;
- Mans is van mening dat vroue flirtasie met seksuele teistering verwar, terwyl vroue dit nie so ervaar nie;
- Wit manlike respondente is van mening dat omgekeerde diskriminasie in die SAPD plaasvind;
- Swart respondente is van mening dat wit mans, veral wit bestuurders, teenoor persone van kleur diskrimineer;
- Respondente is van mening dat konflik in die SAPD veroorsaak word deur 'n gebrek aan begrip tussen mense van verskillende rasse en kulture;
- Meer swart as wit respondente is van mening dat diskriminasie nog steeds in die SAPD plaasvind;
- Wit mans het meer beswaar as die ander respondente aangeteken om saam met homoseksuele te werk;
- Daar is 'n hoë vlak van antagonisme, veral onder wit respondente, teenoor persone wat MIV-positief is;



- Swart respondente is meer positief oor die konsep van regstellende aksie as wittes;
- Respondente is van mening dat diversiteitsopleiding 'n positiewe verskil aan die houdings van lede kan maak (Everton, 1999).

#### 5.4.5 Navorsing deur die European School of Management

In verdere navorsing wat die skrywer saam met 'n navorser van die European School of Management (EAP) in Februarie/Maart 1997 gedoen het onder die projeknaam *Managing change and multiculturalism in South Africa-SAPS* is die volgende van toepassing:

Die lede van drie polisie-opleidingskolleges (Paarl, Bishop Lavis en Oudtshoorn) en die Bestuurskomitee van die Provinsie Wes-Kaap het aan die opname deelgeneem. By die drie kolleges het 'n totaal van 109 respondente die vraelyste ingevul, waaronder 72 mans en 37 vroue, terwyl 22 offisiere was. Die Bestuurskomiteevergadering het uit 31 lede bestaan, wat bykans die totale topstruktuur van die Provinsie verteenwoordig het.

Omtrent die lede se houdings teenoor hulle organisasie is die volgende van belang: Die respondente moes 'n kruisie trek by elk van 20 stellings, waar hulle 'n keuse moes uitoefen tussen vyf opsies, naamlik *Highly Satisfied (HS)*, *Satisfied (SA)*, *Dissatisfied (DIS)*, *Highly Dissatisfied (HI DIS)* en *Don't Know (DK)*. 'n Kruisie by enige twee van die eerste opsies is as positief beskou en by die res as negatief. By die bestuurskomitee is daar vyf vernaamste positiewe kwessies geïdentifiseer (met ander woorde 'n resultaat hoër as 50%), waaronder die volgende een oor menseverhoudings net-net oor die helfte is: *The relationships people have, make me feel ...* (51,8% het positief gereageer).

Wat insiggewend is, is dat daar by die drie polisiekolleges tesame slegs een positiewe aspek was, naamlik: *The content of jobs which different employees are doing, makes me feel...* waarop ook slegs 51% positief gereageer het. Dit is opvallend dat daar 'n definitiewe verskil in mening is ten opsigte van houdings en



persepsies as dit lê tussen topbestuur en hulle ondergeskiktes. Dit kan moontlik dui op 'n vertrouensprobleem tussen die twee groeperinge, wat bevestig word deur die stelling: *The leadership provided by people in high places, makes me feel ...*, waarop 83% van die lede negatief geantwoord het. Slegs 45% van die bestuurskomitee het hierop negatief geantwoord, wat daaraan toegeskryf kan word dat hulle hulself as deel van topbestuur sien.

Alhoewel die navorsing nie blatant op diversiteitskwessies gefokus het nie, maar eerder op verandering, is dit tog opvallend dat die onder-offisiere nie tevrede is met die wyse waarop hulle bestuur word nie en dat die organisasie nie vir sy mense omgee nie – 'n teken dat diversiteit nie waardeer word nie. Twee stellings reflekteer pertinent op diversiteit, naamlik: *The co-operation extended by employees to achieve results, makes ...* en *The degree to which employees' worth is recognised by the organisation, makes me feel ...* waarop onderskeidelik 63% en 76% van die respondente (bestuurskomiteeledes uitgesluit) negatief gereageer het.

#### 5.4.6 Navorsing oor die verhoudingsvraagstuk in polisiëring

Du Preez (1983) se navorsing oor verhoudingsvraagstukke in polisiëring is aanduidend van die probleem op hande. Hy het 'n Desember 1979 en Januarie 1980 kwantitatiewe navorsing onder 718 respondente (wit, bruin en Asiërs) binne die munisipale dorpsgebied van Pietersburg gedoen. Die respondente was ewekansig geselekteer om 'n verteenwoordigende respons te verkry. Die doel van die ondersoek was om die aard van verhoudinge tussen die SAP en die publiek te bepaal en om verhoudingsversteurende faktore te identifiseer.

Uit die navorsingsresultate is verskeie faktore geïdentifiseer wat stremmend op die handhawing van gesonde onderlinge verhoudinge inwerk en het onder andere die volgende ingesluit:

- **wedersydse voordeel**, soos daardeur bewys dat Asiërs en bruin respondente van mening is dat die SAP bevooroordeel is in die uitvoering van hulle pligte. (Die wit respondente het nie hiermee akkoord gegaan nie.);



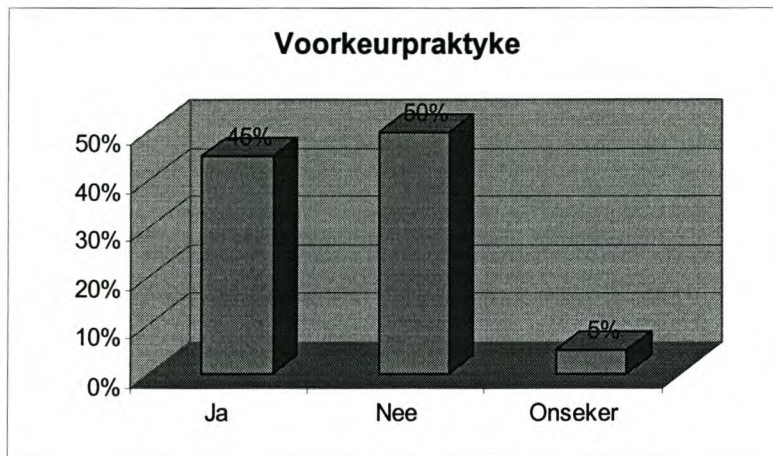
- **wedersydse stereotipering** kom voor wat 'n teelaarde vir vyandige verhoudinge tussen die polisie en die publiek skep;
- Asiërs en bruin respondente is van mening dat verskillende vorme van **polisiebruuskheid** in die alledaagse omgang van die polisie met die publiek voorkom;
- **diskriminerende polisiëring**, soos veral deur die Asiër en bruin respondente gehuldig, is 'n verdere struikelblok op die pad van gesonde verhoudinge.

#### 5.4.7 Navorsingbevindings tydens opleidingsintervensies

Die skrywer het op 5 Oktober 1998 'n steekproef in die Wes-Kaap onder 40 stasie-kommissarise en/of hulle onderbevelhebbers gedoen. Die rede was uitsluitlik om vas te stel hoe bestuurders in die algemeen oor diversiteitsaangeleenthede voel. Hierdie bestuurders is, ironies genoeg, almal deur hulle provinsie genomineer om 'n week lange bestuurskursus te Bellville-kampus van die Universiteit van Stellenbosch by te woon en nie een swart lid is genomineer nie. In totaal was 13 lede bruin en 27 wit, waaronder slegs 7 vroue. Die vraelys, hierby aangeheg as Bylae B, is 'n vraelys wat deur die Opleidingseenheid, Hoofkantoor Pretoria, ontwikkel is, maar waarvan die resultate volgens die skrywer se kennis nie vrygestel is nie. Die skrywer het die laaste sewe vrae self bygevoeg. Die resultate is soos volg:

*Is daar enige diskriminerende of voorkeurpraktyke in die werksomgewing ten opsigte van geslag, seksuele oriëntasie, ouderdom, gestremdheid, godsdiens, gewete, geloof, kultuur, taal, etnisiteit, sosiale afkoms of sosiale stand?*

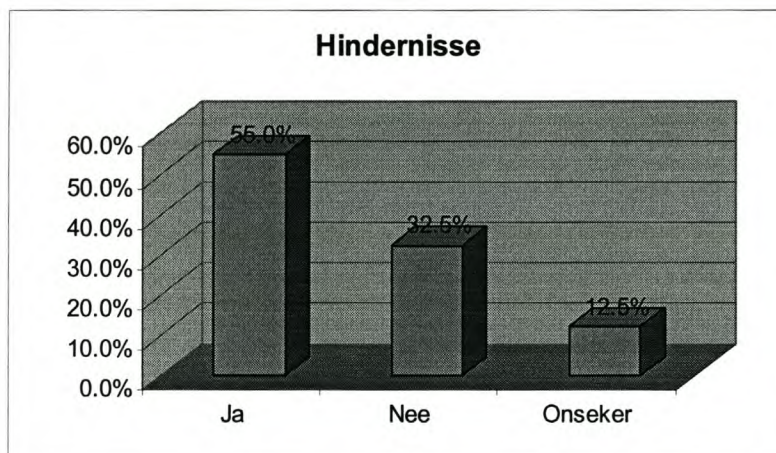


**Figuur 5.20**

Die gegewens toon dat:

- voorkeurpraktyke wel grootskaals voorkom;
- die helfte van die respondente van mening is dat voorkeurpraktyke nie voorkom nie.

*Is daar enige geïdentifiseerde hindernisse in die werksomgewing wat enige persoon met enige gestremdheid kan belemmer?*

**Figuur 5.21**

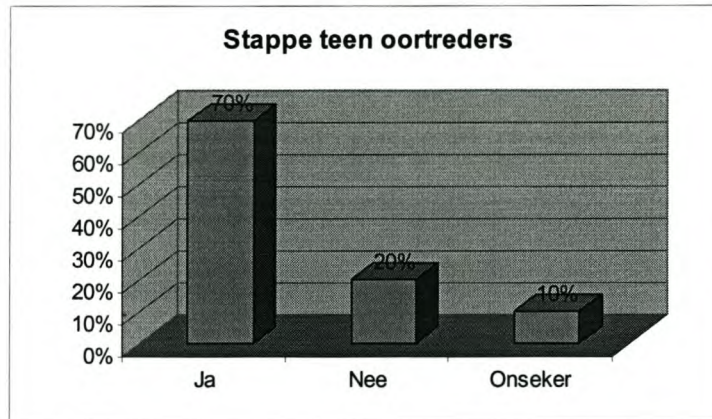
Die gegewens toon dat:

- die meerderheid van mening is dat daar hindernisse is wat gestremdes belemmer;
- 'n beduidende groep onseker is hieromtrent.



*Word daar stappe gedoen teen lede wat op enige manier teen enigiemand diskrimineer?*

**Figuur 5.22**

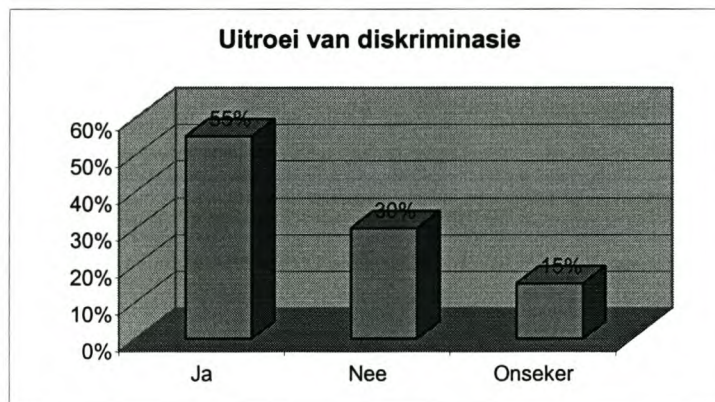


Die gegewens toon dat:

- die meerderheid van mening is dat stappe teen diskrimineerders gedoen word;
- 'n vyfde van mening is dat daar nie voldoende stappe gedoen word nie.

*Is alle persone in die werkplek persoonlik en gesamentlik daartoe verbind om alle diskriminerende praktyke uit te roei?*

**Figuur 5.23**



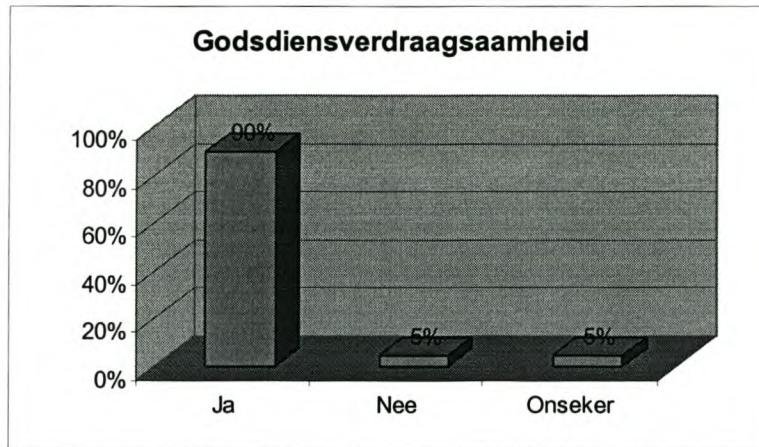
Die gegewens toon dat:

- die meerderheid voel dat hulle daartoe verbind is om diskriminerende praktyke uit te roei;
- 'n beduidende persentasie nie tevrede is dat diskriminasie voldoende uitgeroei word nie.



*Behoort daar enige plek vir godsdien (ongeach tipe geloof) by die werkplek te wees?*

**Figuur 5.24**

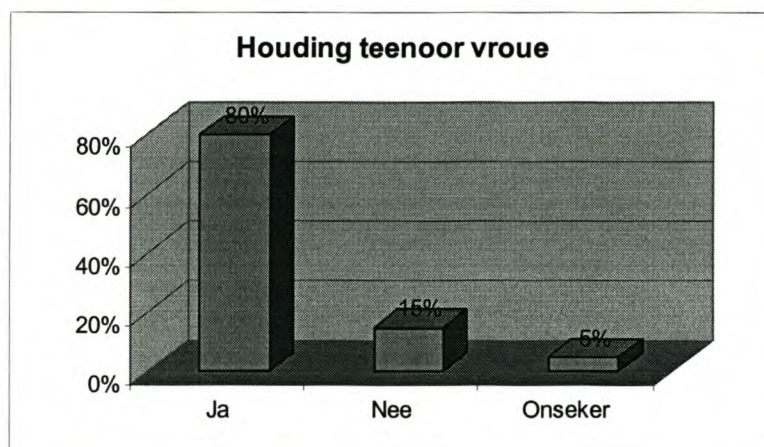


Die gegewens toon dat:

- daar 'n eenstemmigheid by die meerderheid bestaan dat daar godsdienverdraagsaamheid moet wees;
- die afleiding gemaak kan word dat dit nie 'n diversiteitskwessie is nie.

*Moet die werk van vroue gelykwaardig wees aan dié van mans?*

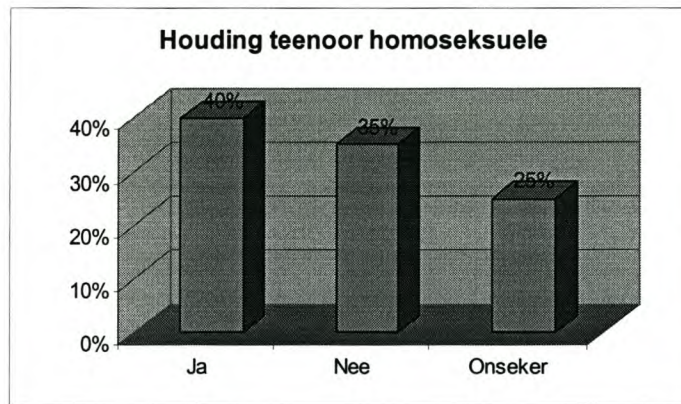
**Figuur 5.25**



Die gegewens toon dat:

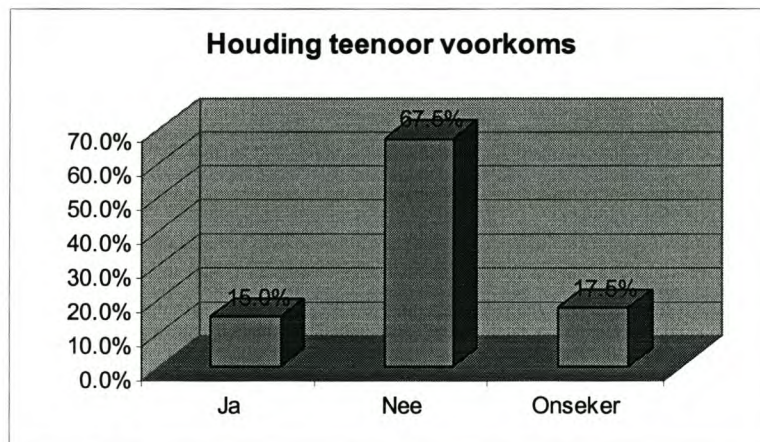
- die meerderheid van mening is dat vroue gelykwaardige werk moet doen;
- 'n klein persentasie het nie gerustheid oor dié aspek nie.



*Behoort homoseksuele in die SAPD toegelaat te word?***Figuur 5.26**

Die gegewens toon dat:

- slegs 40% van die respondente is ten gunste daarvan dat homoseksuele toegelaat moet word;
- bykans net soveel, nl. 35%, negatief staan teenoor homoseksuele en 'n verdere 25% hulle nie daaroor wil uitlaat nie.

*Behoort oorgewig lede toegelaat te word om in uniform te werk?***Figuur 5.27**

Die gegewens toon dat:

- die meerderheid lede van mening is dat voorkoms belangrik is;
- die afleiding gemaak kan word dat daar 'n negatiewe persepsie jeens voorkoms bestaan.



Alhoewel die respondente nie verteenwoordigend is van die bevolkingsaamstelling nie en veral vroue onderverteenvoerdig was, kan daar tog duidelike afleidings gemaak word oor hoe bestuurders in die Wes-Kaap oor diversiteitsaangeleenthede voel. Dit blyk dat die bestuurders min of meer in die middel verdeel is oor die meeste kwessies. Dit is ook verbasend dat meer as twee derdes aandui dat daar wel stappe gedoen word teen lede wat diskrimineer. Hierdie persepsie word nie deur die voetsoolvlak gedeel nie. Dit is ook opvallend dat so 'n groot presentasie lede ten gunste is van godsdiensoefening by die werksplek. Dit kan moontlik daaraan toegeskryf word dat 'n beduidende aantal lede in die SAPD tot die Christelike geloof behoort en hulself dus die reg aanmatig.

#### **5.4.8 Navorsing ten opsigte van bestuursopleiding**

Huidige navorsing dui daarop dat daar 'n groot behoefte in die SAPD is om diversiteit te bestuur. Vanaf Januarie 1995 tot einde 1997 was die skrywer nou betrokke by die aanbod van bestuurskursusse vir polisiebeamptes, waaronder ook die bestuur van diversiteit. Kursus na kursus het dieselfde tendens dit herhaal as dit kom by die bepaling van diversiteitsbehoefes vir die volwasse leerder. Sekere aspekte hiervan word vervolgens bespreek:

In bestuurskursusse soos die *Leadership Development Programme* (LDP) vir topbestuurders van die polisie is daar 'n module wat handel oor sogenaamde onspreekbares (undiscussables). Hierdie oefening is gebaseer op die werk van Peter Senge oor die leer-organisasie, en behels dat openlik oor aspekte wat normaalweg in die organisasie verswyg word, gepraat word. Die metode wat normaalweg deur die fasiliteerders gebruik word, is dat die kursusgangers hierdie aspekte naamloos op 'n A4-karton moet neerskryf en dan moet ingee. Die fasiliteerders groepeer dan dit wat bymekaar hoort saam en deur middel van loting word bepaal watter deur die groep bespreek sal word.

Dit is verbasend dat dieselfde aspekte kursus ná kursus aangedui word as onspreekbares en dat die meeste daarvan as diversiteitskwessies geklassifiseer kan word. Twee Bestuursopleidingskursusse, naamlik een van 4 tot 8 Mei 1998 en 'n ander van 28 September tot 2 Oktober 1998, albei te Kimberley, lewer resultate wat



kenmerkend is van wat gewoonlik bevind word. Tydens beide kursusse, met 'n bywoningsyfer van 25 kursusgangers elk, is 'n twee uur lange sessie gefasiliteer, waartydens onspreekbares neergeskryf is. Aangesien beide groepe divers ten opsigte van ras en geslag was, is kursusgangers versoek om ook hulle ras en geslag op die karton aan te dui. Bevindings was soos volg:

Ten opsigte van **transformasie** voel sommige dat dit te stadig geskied en ander meen weer dat dit te vinnig geskied, maar almal stem saam dat dit nie behoorlik gekommunikeer word nie. Veral wit persone voel bedreig en meen dat transformasie hulle benadeel. Daar is ook 'n sterk gevoel dat "ou hout" (diegene wat transformasie blokkeer) die trekpas behoort te kry.

Wat **regstellende aksie** betref, is sommige, veral van die eertydse benadeeldes, van mening dat hierdie aspek geïgnoreer word en dus versnel behoort te word terwyl ander, hoofsaaklik wit persone, voel dat dit hulle tans benadeel word. Laasgenoemde huldig ook die mening dat "onbevoegde persone" aangestel word.

Die algemene gevoel ten opsigte van **bestuurstyle** is dat bestuur (veral topbestuur) faal in hulle poging om die organisasie effektief te bestuur en dat daar nie deursigtigheid is nie. Bestuurders eien hulle ook te veel byvoordele toe en gee nie regtig vir dié op voetsoolvlak om nie, word beweer. Bestuurders laer in die hiërargie behoort meer bevoegdhede te kry en almal behoort volle verantwoordelikheid te aanvaar vir dit waaroor hulle beheer uitoefen.

**Sosiale kwessies** skep volgens die meerderheid 'n krisis. Die mening word gehuldig dat daar te veel persone met sosiaal-maatskaplike probleme is wat deur die organisasie gedra word, terwyl diegene wat werklik hulp behoort te kry, afgeskeep word. Aspekte wat pla, is alkoholisme, huislike probleme, buite-egtelike verhoudings, finansiële probleme (skuld) en die hoë selfmoordsyfer in die polisie.

Blanke lede voel dat hulle benadeel word wat die **bevorderingsbeleid** betref, terwyl swart persone weer van mening is dat sekere poste net vir wit persone geoormerk word. Daar is ook kritiek dat die bevorderingsbeleid nie gefinaliseer word nie en dat sekere persone wat in topposte aangestel is, nie opgewasse is vir die taak nie.



**Korrupsie** is volgens die meerderheid lede iets wat algemeen in die polisie plaasvind, maar ook iets wat verswyg word. Dit word aangevoer dat lede uit vrees vir weerwraak of viktimisasie te bang is om korrupsie te rapporteer. Die bewering word gereeld gemaak dat persone in senior poste ook betrokke is, maar dat daar "...niks aan hulle gedoen word nie...".

**Dissiplinêre prosedures** word gewoonlik as problematies beskou. Die gevoel wissel van dat dit 'n te ingewikkelde proses is wat nie effektief toegepas word nie tot beweringe dat dit onregverdig is en nie konsekwent toegepas word nie. Die meeste lede, ongeag ras, is dit eens dat algemene dissipline opgeskerp behoort te word.

Wat die **werwingsbeleid** betref, is swart lede van mening dat die huidige standarde wit persone bevoordeel, terwyl wit lede weer voel dat standarde verhoog behoort te word. Die algemene gevoel is dat meer mense in diens geneem behoort te word om die werkklas op die reeds oorwerkte polisie ligter te maak, asook dat meer konstabels nodig is. *Too many chiefs; too little Indians* is die cliché wat algemeen in dié verband gebruik word.

Ten opsigte van **arbeidsaangeleenthede** word beweringe gemaak dat vakbonde en bestuur konkel en dat die onderskeie vakbonde, elk met hulle eie agendas, tweedrag saai onder lede. Daar is ook beduidende steun vir die reg tot staking, alhoewel daar meningsverskil bestaan oor watter vorm dit moet aanneem.

Daar is 'n sterk gevoel jeens **interne politiek**. Die gevoel is dat daar 'n te groot magstryd in die organisasie is, dat elkeen voel dat hy/sy op 'n spesifieke gebied die botoon behoort te voer en dat dit samewerking tussen eenhede bykans onmoontlik maak. Daar is ook te veel nepotisme ("baantjies vir boeties").

Menings wissel van dat daar te min **hulpbronne** is tot dat daar genoeg is, maar dat dit oneweredig versprei is. Veral polisiebeamptes afkomstig van stasies in swart woongebiede voel dat hulpbronne herversprei behoort te word, aangesien wit woongebiede volgens hulle tans bevoordeel word.



Wat **diversiteit** betref, is die mening dat mense nie mekaar se kulture begryp nie en mekaar daarom nie respekteer nie. Daar is 'n begeerte om meer van mekaar te weet. Die gevoel onder lede is dat diversiteitsopleiding 'n integrale deel van elke kursus behoort te wees, maar dat eksterne persone dit behoort aan te bied.

Daar is verder 'n algemene gevoel by die meeste dat **rassisme** nog steeds bestaan en dat dit van subtiel tot openlik toegepas word. Selfs blanke lede is onversetlik daaroor dat hulle die slagoffers van omgekeerde diskriminasie is. Daar heers ook 'n opvatting dat die organisasie se Gelyke Geleenthede-program 'n mislukking is.

Die meerderheid voel dat hulle op een of ander manier aan die ontvangkant van **diskriminasie** is en dit sluit almal, van voetsoolvlak tot topvlak, in.

Ten opsigte van **seksuele teistering** wissel menings van “dit word uit verband geruk” tot “die organisasie moet strenger optree”. Opvallend is dat mans dit gewoonlik as 'n grap wil afmaak terwyl vrouens ernstig voel oor dié baie sensitiewe aspek.

Nog resultate wat aanduidend is van die gebrek aan insig oor diversiteitskwessies, is verkry tydens 'n oefening wat die skrywer op die Operasionele Bestuurskursus (OBK) ontwikkel en te Paarl Opleidingskollege toegepas het. Die OBK is spesiaal ontwerp vir kandidaatoffisiere (die meeste was egter as gevolg van die bevorderingsbeleid reeds tot die kapteinsrang bevorder) en ongeveer 2 000 lede van alle rasse en albei geslagte is oor 'n tydperk van drie jaar – 1996 tot 1998 – aan die diversiteitsmodule blootgestel. Tydens hierdie kursusse is 'n twee uur lange vraesessie met die dertig tot veertig kursusgangers per kursus gehou. Die skrywer het die sessies self gefasiliteer en die bevindings op blaaiborde neergeskryf.

Tydens een van dié sessies is indringende vrae oor diskriminasie gevra. Dié vrae word vervolgens weergegee tesame met die standaardantwoorde:

**Vraag:** *Teen wie word gediskrimineer?*



**Antwoord:** Polisiebeamptes, mense met menings wat van die algemene norme afwyk, armes, rykes, swart mense, wit mense, bruin mense, Indiërs, vroue, mans, jong mense, ou mense, mense met fisiese gebreke, mooi geboude mense, blondkoppe en rooikoppe. En dan word tot die slotsom gekom dat almal op een of ander stadium 'n slagoffer van diskriminasie is of kan wees.

**Vraag:** *Op watter gronde diskrimineer mense?*

**Antwoord:** Kultuur, taal, etnisiteit, nasionaliteit, ras, geslag, godsdiens, opinies, kwalifikasies, vermoë, norme en waardes.

**Vraag:** *Hoe het jy gevoel toe daar teen jou gediskrimineer is?*

**Antwoord:** Kwaad, aggressief, magteloos, geïsoleerd, minderwaardig, ontmens, gefrustreerd, onseker, geskok, seergemaak, bitter, verworpe, hartseer.

**Vraag:** *Hoe het jy gevoel toe jy diskrimineer?*

**Antwoord:** Haat, afsku, bevredig, onbevredig, superieur, skaam, niks ("omdat ek so grootgemaak is"), magtig, dis reg ("dit was 'n vorm van selfverdediging")

**Vraag:** *Wat het jy gedoen toe daar teen jou gediskrimineer is?*

**Antwoord:** Niks, weerwraak geneem, dit geïgnoreer, die oortreder gekonfronteer, sarkasties of sinies geraak, onttrek, die stelsel gesaboteer, baklei of oorgegaan tot ander vorms van geweld, woede op ander uitgehaal, wrokgevoelens opgebou, onkunde aan die dag gelê, die grief geregistreer, by vriende gaan kla, "afsiek geboek".

**Vraag:** (slegs aan wit persone) *Wat het julle as 'n groep as gevolg van apartheid verloor?*

**Antwoord:** internasionale blootstelling, vriende, die geleentheid om mense van



ander kulture beter te leer ken, tegnologie, taal (Afrikaans), werksgeleenthede, emosies (empatie, simpatie en sensitiwiteit vir ander), ekonomiese vooruitgang, status, selfrespek.

**Vraag:** (slegs aan persone van kleur) *Wat het julle as gevolg van apartheid gewen?*

**Antwoord:** die vermoë om in moeilike omstandighede te oorleef, ons het begin saamstaan, geleer om die stelsel “in te doen”, leiers gekweek, internasionale ondersteuning gekry, geleer om akkommoderend en kompromiserend teenoor ander op te tree.

Bovermelde oefening is ook in 1993 deur Els (onderhoud, 6 Junie 1998) met 240 student-konstabels uitgevoer en sy bevinding korreleer met dié van die skrywer.

Tydens die sessies is die kursusgangers ook in rassegroepe ingedeel. Op ‘n versoek dat swart persone, bruin persone en Indiërs hulle persepsies oor hoe hulle wit mense sien en andersom, op blaaiborde moet neerskryf, het die volgende byvoeglike naamwoorde wat die groepe aanmekaar toedis, herhaaldelik opgeduik:

**Figuur 5.28**  
**Wit en swart vooroordele**

| WIT              | SWART           |
|------------------|-----------------|
| • RASSISTIES     | • STINK         |
| • RYK            | • ARM           |
| • PATERNALISTIES | • LUI           |
| • DOMINEREND     | • ONBETROUBAAR  |
| • EIEWYS         | • DOM           |
| • ONGEVOELIG     | • MINDERWAARDIG |
| • AGGRESSIEF     | • GEVAARLIK     |
| • ONEERLIK       | • SKELM         |
| • KOMPETEREND    | • AFBREKEND     |
| • SUINIG         | • MORSIG        |
| • VALS           | • EMOSIONEEL    |

Persepsies en vooroordele wat swart persone van wit persone het, is in die linkerkolom aangeteken en dié wat wit persone van swart persone het, aan die regterkant (vgl. Cox, 1994:92 wat ‘n soortgelyke studie in die VSA gedoen het). Noor (onder-



houd, 12 Junie 1995) wat dieselfde oefening met polisiebeamptes in Suid-Afrika gevoer het, bevestig bovermelde bevindings.

So 'n sessie is gewoonlik met die video *A Class Divided* opgevolg. Dié video handel oor 'n lewendige eksperiment wat 'n opvoeder, Jane Eliot, in 1968 in Iowa, VSA, op haar laerskoolklas ("3rd graders") uitgevoer het. In die video kry die leerders, gebaseer op die kleur van hulle oë (bruin en blou), beurt om die sogenaamde "underdogs" te wees. Tydens leerders se beurt as die benadeeldes word sekere voorregte van hulle ontnem terwyl die ander groep voorgetrek word. Daar word dan duidelik gewys hoe die een groep ("benadeeldes") slegter vaar in hulle skoolwerk terwyl die ander groep presteer. In Jane Eliot se eie woorde: "I watched what have been marvellous, cooperative, wonderful, thoughtful children turn into nasty, vicious, discriminating little third graders in the space of 15 minutes" (Yale University, 1985).

Die scenario wat daarna deur die skrywer aan OBK-kursusgangers te Paarl Kollege geskets is, was dat hierdie eksperiment bykans 'n volle jaar aangehou het, dat daar 'n middelgroep ook was - die groen ogies - wat sekere voorregte gehad het, dat hulle die nuwe opvoeder was en dat hulle antwoorde op die volgende moes verskaf: *Wat sal die situasie wees wat julle aantref?* en *Hoe sal julle die skade regstel?* Dit is opvallend dat elke groep van 30 tot 40 kursusgangers met wie hierdie oefening gedoen is, tot dieselfde gevolgtrekking gekom het, naamlik dat die eksperiment net sowel die apartheidsbeleid kon gewees het (met die blouogies die wit mense, die groenogies die bruin mense en/of Indiërs en die bruinogies die swart mense); dat daar daadwerklike stappe gedoen moet word om die verlede reg te stel en dat geen vorm van diskriminasie toegelaat moet word nie.

Ná die vraesessie, wat gewoonlik in sindikaatverband plaasgevind het en waarna dan terugvoering gegee is, is die kwessie indringend bespreek en die antwoorde was veelseggend. Dit is duidelik dat daar 'n groot behoefte in die polisie bestaan om mekaar se kulture beter te ken en om mekaar beter te leer ken. Dit lei 'n mens tot die gevolgtrekking dat die polisie oorryp is vir die bestuur van diversiteit, en dat verhoudinge tussen groepe genormaliseer behoort te word ten einde produktiwiteit te verhoog. Slegs wanneer dít gedoen is, kan die organisasie aan sy visie voldoen,



naamlik om 'n veilige samelewing vir al sy burgers te skep. Bovermelde oefening is ook verskeie kere deur De Klerk (onderhoud, 15 Januarie 1996) gefasiliteer, en hy kom tot dieselfde gevolgtrekking as die skrywer.

Dit is nie net bevindings deur navorsers wat druk op die SAPD plaas om diversiteitskwessies te bestuur nie. Daar is ook ander faktore ter sprake, soos wetgewing en beleid. Die volgende paragrawe gee 'n uiteensetting van die tersaaklike beleidsvoorskrifte.

## **5.5 Wetlike raamwerk**

Die vraag wat ontstaan is of daar 'n wetlike verpligting op die polisie diens geplaas word om diversiteit te bestuur. Wanneer relevante dokumentasie geraadpleeg word, is die onvermydelike gevolgtrekking dat daar wel sterk aanduidings is dat diversiteit bestuur moet word.

Die *Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika*, 1996 (Wet 108 van 1996) stip duidelik sy bedoeling in hierdie verband uit, en in hoofstuk 2: Handves van Regte, onder artikel 9 en 10, is die volgende bepalings van toepassing:

- **Gelykheid**

9. (1) *Elkeen is gelyk voor die reg en het die reg op gelyke beskerming en voordeel van die reg.*
- (2) *Gelykheid sluit die volle en gelyke genieting van alle regte en vryhede in. Ten einde die bereiking van gelykheid te bevorder, kan wetgewende en ander maatreëls getref word wat ontwerp is vir die beskerming of ontwikkeling van persone wat deur onbillike diskriminasie benadeel is.*
- (3) *Die staat mag nie regstreeks of onregstreeks onbillik teen iemand diskrimineer op een of meer gronde nie, met inbegrip van ras, geslagtelikheid, geslag, swangerskap, huwelikstaat, etniese of sosiale herkoms, kleur, seksuele georiënteerdheid, ouderdom, gestremdheid, godsdiens, gewete, oortuiging, kultuur, taal en geboorte.*



- (4) *Geen persoon mag regstreeks of onregstreeks onbillik teen iemand op een of meer gronde ingevolge subartikel (3) diskrimineer nie. Nasionale wetgewing moet verorden word om onbillike diskriminasie te voorkom of te belet.*
- (5) *Diskriminasie op een of meer van die gronde in subartikel (3) vermeld, is onbillik, tensy daar vasgestel word dat die diskriminasie billik is.*

- **Menswaardigheid**

10. *Elkeen het ingebore waardigheid en die reg dat daardie waardigheid gerespekteer en beskerm word.*

Ander artikels wat in 'n mindere of meerdere mate by die diversiteitsaspekte aansluit, is die volgende:

- **Taal en kultuur**

30. *Elkeen het die reg om die taal van eie keuse te gebruik en om aan die kulturele lewe van eie keuse deel te neem, maar niemand wat hierdie regte uitoefen, mag dit doen op 'n wyse wat met enige bepaling van die Handves van Regte onbestaanbaar is nie.*

31. *Kultuur-, godsdiens- en taalgemeenskappe*

- (1) *Persone wat aan 'n kultuur-, godsdiens- of taalgemeenskap behoort, mag nie die reg ontsê word om, saam met ander lede van daardie gemeenskap –*
- (a) *hul kultuur te geniet, hul godsdiens te beoefen en hul taal te gebruik nie; en*
- (b) *kultuur-, godsdiens- en taalverenigings en ander organe van die burgerlike gemeenskap te vorm, in stand te hou en daarby aan te sluit nie.*



- (2) *Die regte in subartikel (1) mag nie uitgeoefen word op 'n wyse wat met enige bepaling van die Handves van Regte onbestaanbaar is nie.*

Die Grondwet maak in hoofstuk 9 (artikel 181) ook voorsiening vir die instelling van verskeie staatsinstellings om grondwetlike demokrasie te versterk, waaronder 'n Kommissie vir die Bevordering en Beskerming van die Regte van Kultuur-, Godsdiens- en Taalgemeenskappe en Die Kommissie vir Geslagsgelykheid. Die funksies van dié Kommissies is om respek te bevorder vir die regte van kultuur-, godsdiens- en taalgemeenskappe en geslagsgelykheid onderskeidelik.

Nog 'n toepaslike subartikel word aangetref in artikel 195, en handel oor die basiese waardes en beginsels wat openbare administrasie beheers, naamlik:

195. (1)(h) *Bekwame bestuur van menslike hulpbronne en geskikte loopbaan-ontwikkelingspraktyke moet ontwikkel word ten einde menslike potensiaal tot die maksimum te ontsluit.*

Alhoewel die bestuur van diversiteit nie by name vermeld word nie, is dit tog duidelik dat sleutelwaardes wat met die bestuur van diversiteit gepaard gegaan, soos gelyke behandeling, pertinent in Die Grondwet vermeld word. Die feit dat menslike potensiaal maksimaal benut word, is eweneens 'n sterk motivering vir die bestuur van diversiteit.

Die volgende Staatskoerante, met 'n kort uiteensetting van die belangrikste artikels, verskaf gesamentlik 'n ondersteunende basis vir die bestuur van diversiteit.

Die *Regstellende-aksie-beleid* van die regering sal die SAPD verplig om meer divers te raak. Die *Witskrif oor Regstellende Aksie* (1998:23) bepaal, byvoorbeeld, dat swart persone teen 1999 50% van die bestuursvlak (direkteursrang en hoër) moet uitmaak en vroue, 30%. Persone met gebreke moet teen 2005 2% van die werksmag uitmaak. Hierdie kwotas is nie die uiteindelijke doel nie en die regering beoog om die teiken teen die einde van 2000 aan te pas, waarna daarna daar elke drie jaar 'n hersiening sal wees. Hierdie groeiende diverse werksmag sal bestuurders noop om met nuwe bestuurstegnieke vorendag te kom. Die bestuur van



diversiteit sal hier dus van groot nut wees.

Die voorloper van die *Witskrif oor Regstellende Aksie* (1998), *Greenpaper on a Conceptual Framework for Affirmative Action and the Management of Diversity in the Public Service Government* (1997), hierna genoem *Groenskrif oor Regstellende Aksie*, bevat die volgende paragrawe, ondersteunend tot die finale Witskrif:

5.1. *Broad goals of Affirmative Action building institutional capacity and promoting a professional ethic by enhancing commitment, motivation and morale of public servants through, inter alia, organisational development and the appropriate management of diversity.*

5.1.5 *developing personnel management styles which generate organisational cultures that:*

*accept, value and support diversity,*

*facilitate the development of staff through the use of empowering management methods,*

*solicit the behaviours needed for the achievement of organisational objectives through the development of suitable managerial tools,*

*create work environments in which all staff can work naturally.*

Die betrokke *Groenskrif* (1997:32) is volgens die skrywer se bevinding die eerste Staatskoerant wat erken dat ras, geslag en gestremdheid nie die enigste verskille tussen werkers is nie. Dit gee ook erkenning aan 'n wye verskeidenheid bykomende verskille, onder andere funksionele en opvoedkundige agtergrond, taal, ondervinding, lewenstyl, sosio-ekonomiese klas, posisie en rang. Dit verklaar dat ras, geslag en gestremdheid deel van 'n groter komplekse prentjie is, wat alles in ag geneem moet word tydens die ontwikkeling van effektiewe en volhoubare organisasies.

Die *Groenskrif oor Regstellende Aksie* (1997:33) stel ook die volgende uitdaging:



*In an organisational environment characterised by diversity rather than homogeneity, the challenge is creating an environment that works naturally for all employees. If the organisational environment does not work naturally for its employees, then the task of tapping into the potential of its workers is made very difficult.*

Belangrik vir die bestuur van diversiteitstudies is dat daar in die woordelys 'n definisie verskyn van wat genoem word *Diversity Management*, en wat soos volg lui:

*Refers to a comprehensive managerial process for developing an organisational environment that works naturally for all employees. Managing diversity seeks to tap the full potential of all employees, in pursuit of an organisation's objectives, where employees may progress without regard to irrelevant considerations such as personal attributes.*

Lees 'n mens die *Witskrif oor Regstellende Aksie* (1998), is dit opvallend dat daar aansienlik minder na die term *diversiteit* en verwante konsepte verwys word. Van die drie doelwitte wat vir Regstellende Aksie gestel word, lui een soos volg: *Inculcate in the Public Service a culture which values diversity and supports the affirmation of those who have previously been unfairly advantaged* (1998:11). Wat die kernbeginsels van Regstellende Aksie betref, verwys die eerste een daarna dat Regstellende-aksie-programme met menslike hulpbronbestuur en ontwikkelingspraktyke (met spesiale verwysing na die bestuur van diversiteit) geïntegreer moet word (1998:12).

Die insiggewendste dokument is die *Witskrif oor Menslike Hulpbronbestuur in die Staatsdiens* (1997), hierna genoem *Witskrif oor MHB*. Hierdie Witskrif, wat daarop gemik is om as beleidsdokument te dien vir die ontwikkeling van menslike hulpbronbestuurspraktyke met die oog op ekonomiese en sosiale transformasie, dien as die leidinggewende dokument as dit by die bestuur van diversiteit kom. Paragrafe 3.2 tot 3.4 fokus op aspekte soos die waardering van diversiteit, 'n motivering vir diversiteit, en die bestuur van diversiteit (*Witskrif oor MHB*, 1997:24-28).



Wat die waardering van diversiteit betref, gee die betrokke Witskrif erkenning aan die kulturele diversiteit van die land en konstateer dat dit voor 1994 geïgnoreer is. Die mening word gehuldig dat die bereiking van 'n numeriese balans as gevolg van regstellende aksie nie genoeg is om 'n multi-kulturele werksmag te skep nie. Die betrokke Witskrif is van mening dat kulturele diversiteit wyer gaan as ras, geslag en gestremdheid en dat ander kulturele verskille ook in ag geneem moet word. Daar word onder meer verwys na ouderdom, getroudes en enkellopendes, diegene wat kinders het en diegene wat nie kinders het nie, diegene wat in landelike gebiede woon en dié wat in stede woon (*Witskrif oor MHB*, 1997:25).

Laasgenoemde Witskrif stel voor dat 'n diverse korporatiewe kultuur ontwikkel moet word. 'n Sterk sakeargument om dienslewering te verbeter, asook die behoefte daaraan om die kwaliteit van die openbare diens deur innoverende denke te verbeter en die openbare sektor te legitimeer, word aangevoer. 'n Beroep word gevolglik gedoen vir 'n diversiteitsbestuurstrategie met die volgende oogmerke:

*Identify and raise awareness of cultural differences within the workforce;*

*analyse the existing corporate culture and identify practices and behaviour which (a) support and (b) undermine cultural diversity;*

*develop processes and behavioural norms to manage diversity which strengthen the positive and redress the negative aspects of the existing culture;*

*institutionalise diversity management by integrating it with the organisation's management practices (Witskrif oor MHB, 1997: 27).*

Wat die diversiteitsbestuurstrategie betref, word geskryf dat dit 'n kollektiewe en konsensieuse onderneming deur werknemers moet wees en dat dit op deelname geskoei moet wees. Ander bydraende faktore tot sukses is die ondersteuning van topbestuur, openlikheid en volgehoue kommunikasie met werkers op alle vlakke. Die mening word gehuldig dat diversiteitsbestuur nie 'n eenmalige aktiwiteit is nie, maar 'n voortdurende proses, gemik op progressiewe verbetering.



Diversiteitsbestuursprogramme behoort volgens die *Witskrif oor MHB* (1997:27-28) in een lyn met die volgende beginsels ontwikkel te word:

- Die hoof van 'n departement moet verantwoordelikheid aanvaar vir die voorsiening van 'n diversiteitsbestuurkultuur, maar die toepassing en implementering is 'n kollektiewe verantwoordelikheid.
- Voordat daar tot implementering oorgegaan word, moet 'n diversiteitsoudit eers gedoen word. Die doel is om die werkers se gevoel en persepsies te toets oor hoe hulle glo die organisasie hulle kulturele waardes, behoeftes en aspirasies ondersteun of ondermyn. Die oudit moet nie net kwessies ten opsigte van ras, geslag en gestremdheid aanspreek nie, maar ook faktore soos ouderdom en ander organisatoriese en gedragskwessies.

Die bevindings van die oudit behoort gemeet te word aan die hand van bestaande bestuurspraktyke, werkskultuur en gedragse norme om sodoende bestaande gapinge te vul. Idees om die gaping te vul moet 'n gesamentlike poging deur die hele werksmag wees. 'n Diversiteitsbestuursprogram moet dan opgestel en geloods word om die idees in praktiese terme om te sit met die oogmerk om diversiteit te erken en te waardeer en om positief op kulturele verskille te bou. Die oogmerke en gewenste resultate van die program, asook bestuur se toewyding daartoe, moet duidelik aan almal binne die organisasie gekommunikeer word, asook die rol wat elkeen moet speel om sukses te verseker. Die diversiteitsbestuursprogram behoort gereeld geëvalueer en verbeter word.

Bovermelde riglyne, alhoewel van toepassing op die SAPD, is van buite die organisasie uitgereik. Daar word ook riglyne in die SAPD se interne omgewing neergelê soos vervolgens bespreek.



## 5.6 Riglyne binne die SAPD

Alhoewel die *Wet op die Suid-Afrikaanse Polisie* (Wet 68 van 1995), ook bekend as die *Polisiewet*, glad nie na die bestuur van diversiteit verwys nie, bepaal artikel 11(2)(a) dat die Nasionale Kommissaris aan die einde van elke boekjaar 'n plan moet ontwikkel waarin die prioriteite vir die daaropvolgende boekjaar uiteengesit is (*Polisiewet*, 1995:19).

Raadpleeg 'n mens die *Policing priorities and objectives for 1998/99*, is die enigste fokusarea wat na diversiteit verwys, *werknemersontwikkeling en regstellende aksie*; fokusarea 5 onder organisatoriese prioriteite. Onder die opskrif *Functional objective* word soos volg aangedui: *To present courses that will improve the skills of inadequately trained employees*. Hierdie taak word aan die hoof van menslike-hulpbronbestuur toegewys, en een van die basiese vaardighede waarin werkers opgelei moet word, is diversiteit.

Beleidsdokumente is dus eksplisiet wat diversiteit betref en die konsep duik telkemale op. Behalwe vir die *Groenskrif oor Regstellende Aksie* (1997) word daar nêrens behoorlik uiteengesit wat daarmee bedoel word nie. Dit is dus redelik oop vir interpretasie en praktisyns kan hulle eie waardes daaraan heg. Wat nie misgekyk moet word nie, is dat diversiteit wel soos 'n dun, goue draad deur al bovermelde geskifte loop en dat dit 'n duidelike boodskap aan die staatsamptenary uitstuur. Om dit te ignoreer, sal op growwe nalatigheid neerkom.

In die Minister van Veiligheid en Sekuriteit se *Draft Policy Document On Change*, ook na verwys as die *Groenskrif oor Verandering* (1995:4-5), word daar onder meer melding gemaak van die "...hierargiese en outoritêre polisiekultuur..." wat effektiewe besluitneming inhibeer. Daar word ook vermeld dat die bestaande militêre kultuur die polisie verhinder om 'n ware professionalisme te ontwikkel.

Wat ook al die gemeenskap se siening van die polisie is, dit is duidelik dat die kultuur wat tot die middel van die negentiger jare oorheers het, nie vir die nuwe bewindhebbers aanvaarbaar is nie. Een van die eerste prioriteite wat laasgenoemde gestel het, was juis 'n kultuurverandering binne die polisie.



Die uitdaging wat die beoogde kultuurverandering vir die nuwe regering inhou, word soos volg in die *Groenskrif oor Verandering* (1995) verwoord: *Changes to the military structure must be accompanied by changes to the culture of the organisation. Changing the police culture is perhaps one of the most significant challenges facing the new government.* Die ideale omstandighede waarna gestrewe word, word dan ook in die dokument aangedui. Bovermelde *Groenskrif* (1995) bevat vervolgens 13 beleidsdoelwitte wat volgens die Minister aandag moet kry en wat kortliks soos volg opgesom kan word:

- **Demokratiese kontrole oor die polisie**

Dit kom daarop neer dat die polisie die Grondwet moet respekteer en beskerm. Verkose politieke leiers moet leiding, advies en ondersteuning op nasionale sowel as Provinsiale vlak gee.

- **Aanspreeklikheid van die polisie**

Die polisie is aanspreeklik teenoor die Grondwet, die wette van die land en die gemeenskap wat deur hulle bedien word en mag nie die magte aan hulle toegeken, oorskry nie.

- **Gemeenskapskonsultasie en betrokkenheid**

Indien konsultasie effektief wil wees, moet daar devolusie van gesag tot op die laagste vlakke wees. Die gemeenskap moet verder bemaagtig word om by die polisie in te skakel.

- **Gemeenskapsontwikkeling**

Die polisie moet saam met ander regeringsorganisasies daarop ingestel wees om die lewenskwaliteit van die burgers en gemeenskappe te verbeter.



- **Klem op die kwaliteit van diens**

Die polisie moet proaktief wees in die voorkoming van misdaad en moet dus effektief soek na oplossings vir probleme, wat die indiensneming van kwaliteitpersoneel behels.

- **Die styl van die polisie diens**

Die polisie moet toeganklik wees vir alle landsburgers en moet verbruikersvriendelik, effektief en betroubaar wees. Wedersydse vertroue tussen die polisie en die publiek is van kardinale belang.

- **'n Professionele polisie diens**

Die polisie moet 'n gerespekteerde en professionele beroep aan polisiebeamptes bied. Dit behels die demilitarisering van die organisasie asook streng indiensneming- en bevorderingsvereistes.

- **'n Nasionale polisie diens**

Dit beteken dat daar eenvormige en nasionale standaarde en prosedures in die polisie aanwesig moet wees, soos wat in die Polisie wet bepaal sal word.

- **Die aard van die polisie-organisasie**

Die organisasie moet afgeplat word, met ander woorde die topstruktuur is te swaar gelaai, en hulpbronne moet volgens behoefte versprei word. Die strukture van eenhede moet so ontwerp word dat dit effektiewe dienslewering verseker.

- **Die rol van polisie-unies**

Unies moet nie net aanvaar word nie, maar moet saam met die polisiebestuur 'n rol speel om die polisie te transformeer. Onderhandeling, griewe prosedures en probleemoplossing is almal aspekte wat aandag moet geniet.



- **'n Koste-effektiewe polisie**

Dit behels dat die polisie koste-effektief moet wees in die aanwending van fisiese en menslike hulpbronne. Hulpbronbestuur moet verder tot die effektiwste vlak afgewentel word.

- **Gelykheid en die polisie**

Diskriminasie moet uitgeroei word en die gelyke en regverdigte behandeling van alle werkers moet verseker word. Regstellende aksie is noodsaaklik om met die erfenis van ongelykheid af te reken.

- **Die gebruik van mag deur die polisie**

Die polisie moet in staat wees om die meeste van hulle pligte uit te voer sonder om geweld te gebruik. Konflikresolusievaardighede moet 'n snellermal- (*trigger-happy*) benadering vervang.

Wat die SAPD self betref, word diversiteit as 'n noodsaaklike opleidingsintervensie beskou en, wanneer 'n mens die geskiedenis daarvan navors, blyk dit dat daar tog individue is wat dit hulle erns maak. Of diegene daarvan bewus is of hulle binne 'n wetlike raamwerk is, is irrelevant in die breër konteks van die samelewing. Die skade van die verlede is te groot om 'n aspek soos diversiteitsbestuur goedsmoeds te ignoreer. As 'n OO-intervensie, kan die bestuur van diversiteit verreikende gevolge vir die SAPD hê. Die volgende paragrafe fokus op wat dié organisasie reeds vermag het.

## **5.7 Diversiteitsinisiatiewe deur die SAPD geloods**

Alhoewel die historiese agtergrond en kultuur van die polisie die indruk mag wek dat die SAPD staties is betreffende die bestuur van diversiteit en gevolglike kultuurverandering, is sekere prysenswaardige inisiatiewe reeds geloods of is dit in 'n beplanningsfase. Die volgende paar paragrafe motiveer hierdie stelling:



### 5.7.1 Skep van 'n veranderingsmeganisme

Vir die doel van organisasieverandering in die SAPD, is 'n *Change Management Team* (CMT) in die lewe geroep. Die CMT is oorspronklik kort na afloop van die 1994-verkiesing deur die Minister van Veiligheid en Sekuriteit geïnisieer. Die aanvanklike doel was om die transformasieproses in die polisie te inisieer deur met alle sleutelrolspelers te konsulteer, insluitende die Ministerie en die Bestuursforum van die SAPD.

Die formele CMT is egter eers op 1 Junie 1995 gevestig as deel van die SAPD se struktuur. Hulle sien hulself as 'n hulpbron vir lynbestuurders in die polisie, wat eintlik vir transformasie verantwoordelik en aanspreeklik is. In 'n amptelike transformasie-dokument getitel *Status Report* (1996) word hulle taak soos volg beskryf: *The role of Change Management is thus to initiate, monitor, evaluate, intervene and align, develop new principles and objectives, assist where capacity does not exist, activate participation and manage resistance, en it should however be kept in mind that Change Management is there to ensure that transformation takes place.*

Die transformasieproses word, volgens die CMT, in drie fases bestuur, naamlik:

- Fase 1:** Rasionalisering met die doel om effektiewe administrasie op nasionale en provinsiale vlakke te verseker.
- Fase 2:** Amalgamasie van 11 verskillende polisie-agentskappe om een nasionale polisdienst te word.
- Fase 3:** Verandering, gerig op die transformasie van die SAPD, na 'n professionele, doeltreffende, verteenwoordigende, onpartydige, deursigtige en aanspreeklike diens.

Daar word ook deurgaans gepoog om die transformasieproses in ooreenstemming te bring met die *Witskrif op Transformasie van die Openbare Sektor* (*Status Report*, 1996:6).



Terwyl daar alreeds substantiewe resultate behaal is met rasionalisering en amalgamasie, is dit juis die verandering wat vir doeleindes van hierdie proefskrif belangrik is. In hulle pogings om organisasieverandering met die *Witskrif op Transformasie van die Openbare Sektor* in een lyn te bring, is dit so aangepas om juis hierdie doel te hê. Die twee aspekte in die Witskrif wat spesifiek raakpunte met die bestuur van diversiteit het, is

(1) **Verteenwoordiging, regstellende aksie en gelykheid, en**

(2) **Menslike hulpbronontwikkeling en opleiding.**

Ten opsigte van verteenwoordiging, regstellende aksie en gelykheid, beskou die dokument (*Status Report*, 1996), onderteken deur die Nasionale Kommissaris, die volgende as van hulle suksesse:

- Die ontwikkeling van 'n *Representivity and Equal Opportunity Programme* (REOP), gedurende die aanstelling van senior personeel, om verteenwoordiging te vergroot in afwagting van 'n beleid oor regstellende aksie. 'n Spesiale komponent is in Februarie 1996 gevestig om regstellende aksie te fasiliteer en die program te stuur. Teen einde 1998 is daar egter min bekend oor hulle werksaamhede.
- 'n Credo is aangeneem en 'n *Draft Policy for Affirmative Action* is ontwikkel. Lede wat ingevolge die REOP aangestel is, is geëvalueer met die oog op permanente aanstellings. 'n Projek is ingestel om die vestiging van 'n versnelde ontwikkelingsprogram vir alle REOP-kandidate te fasiliteer.
- Verteenwoordiging en gelyke geleenthede is in die *Polisieplan vir 1996/97* tot nasionale prioriteit verklaar. 'n Personeeloudit is uitgevoer om die vlak en aard van verteenwoordiging te bepaal. 'n Gelykheidsforum is gevestig om bewustheid in hierdie verband te fasiliteer en gelykheid te institusionaliseer. Gelykheid was ook die strategiese tema vir die tydperk 1 November tot 31 Desember 1996.



- Die SA Polisie diens het deelgeneem aan Geslagsgelykheid-werksessies wat deur die Departement van Welsyn en nie-regeringsorganisasies georganiseer is. (Die betrokke dokument brei nie uit oor die inhoud en suksesse van hierdie werksessies nie.)

Onder **Menslike Hulpbronontwikkeling en -opleiding** val drie aspekte op. Eerstens is dit opleiding wat aanspraak maak op 'n nuwe kurrikulum wat op volwasse-leertegniese gebaseer is. Tweedens, is daar die diskriminerende beleid, praktyke en prosedures wat geskrap is in Menslike Hulpbronbeleid en prosedure-dokumentasie. Derdens behels dit kultuur-verandering, gemik op die verandering van gedrag. Wat laasgemelde aspek betref, is 'n transformasieprogram, *UBUNYE*, vir implementering op 1 Februarie 1997 ontwikkel om respek vir fundamentele regte te versterk. *UBUNYE* se doelwitte is soos volg: *Topics to be covered include, amongst others, the vision and mission of the Police Service, the development of a common value system, diversity management, labour relations, human resource practises, discipline and professionalism, the code of conduct, and service delivery* (*Status Report*, 1996:29).

Bovermelde, asook die volgende doelstelling van die CMT, word skematies in figuur 5.29 geïllustreer. Die tabel op linkerkant is 'n opsomming van die tradisionele polisie-kultuur, in 'n groot mate die *status quo*, en in die tabel regs word die gewenste toekoms weergegee. Wat veral opvallend vir doeleindes van hierdie navorsing is, is dat dit blyk dat die organisasie van 'n monokultuur na 'n multikultuur wil beweeg. Dit is juis by hierdie aspek waar die bestuur van diversiteit 'n sleutelrol kan speel, soos in vorige hoofstukke uitgewys.



**Figuur 5.29**  
**Van 'n Mag na 'n Diens**

| CULTURAL TRADITIONAL POLICE   | CULTURE POLICE SERVICE   |
|---|--|
| Closed  | Open   |
| Authorisation   | Democratic   |
| Militaristic  | Civilian-centered  |
| Power and Role: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bureaucracy</li> <li>▪ Standardisation</li> <li>▪ Formalisation</li> <li>▪ No empowerment</li> <li>▪ Control centered senior management</li> </ul> | Task and Person: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Performance based rewards</li> <li>▪ Encourage risk-taking</li> <li>▪ People-focus</li> <li>▪ Team work</li> <li>▪ Empowerment</li> <li>▪ Collaboration, growth and development</li> </ul> |
| Mono-cultural   | Multi-cultural   |
| Crime fighting  | Crime control/prevention   |
| Organisational centered   | Community centered   |

(Bron: Status Report: 1996)

In die volgende paragrafe word gefokus op praktiese inisiatiewe wat reeds deur die SAPD geloods is om diversiteitskwessies aan te spreek. Dit word gedoen om eerstens 'n gebalanseerde siening te gee van die organisasies en tweedens om as motivering vir verdere strategieë te dien.

### 5.7.2 Opleidingsinisiatiewe

Verskeie inisiatiewe is reeds op die gebied van opleiding ten opsigte van diversiteit onderneem. Pogings om diversiteitsprogramme te vestig, wissel van individualisties tot gestruktureerd. Gedurende 1993 het 'n opname onder 240 studente-konstabels by die Opleidingskollege, Pretoria, getoon dat daar 'n groot behoefte aan diversiteitsopleiding bestaan. Tot en met die einde van 1994 was pogings om diversiteit in die SAPD te vestig, hoofsaaklik die verantwoordelikheid van individue binne die organisasie. Teen die middel van 1995 is 'n voormalige polisiekapelaan, ene Nico Els, as nasionale koördineerder van multikulturele opleiding binne die SAPD



aangestel. Dit is sover bekend die eerste amptelike poging om diversiteitsprogramme te loods (onderhoud: Els, 6 Junie 1996).

Die opleiding in 1995 van vier Suid-Afrikaanse polisiebeamptes deur die Amerikaanse Weermag se *Defence Equal Opportunity Management Institute* (DEOMI), Florida, VSA is 'n verdere poging om diversiteitskundigheid in die organisasie te vestig. Die aanvanklike doel met hierdie individue was om hulle in die lang termyn as diversiteitskundiges binne die organisasie te vestig, waarvolgens hulle onder meer ook die bestuursveranderingsproses sou ondersteun. Hierdie lede, onder sekere van hulle kollegas ook bekend as die DEOMI-Vier, is sedert hulle terugkeer toenemend met alternatiewe projekte getaak en is in die proses tot kantlynrolspelers gereduseer. Slegs een van hierdie vier is toepaslik in 'n pos aangestel, naamlik Riana Paneras as die Vrystaat Provinsie se REOP-bestuurder. 'n Ander is intussen oorlede terwyl een die diens verlaat het (onderhoud: Paneras, 16 Januarie 1996).

Gedurende die tydperk Januarie 1994 tot Desember 1995 is kort diversiteitswerk-sessies van nie-regeringsorganisasies (NRO's) en privaat konsultasie-maatskappye deur individue uit veral die opleidingskomponent bygewoon. Alhoewel hierdie pogings finansiële vanaf Hoofkantoor ondersteun is, is die inisiatief hoofsaaklik deur opleidingsbeamptes self geneem. Mettertyd het 'n diversiteitsmodule ook 'n integrale deel van 'n *Train-the-Trainers*-kursus begin vorm. Hierdie kursus is die amptelike opleidingsbeamptekursus binne die SAPD. Doelwitte was onder meer om individuele kursusgangers bewus te maak van diversiteit *per se*, om inherente aanspreeklikheid vir eie optredes aan te wakker, en om kursusgangers te stimuleer tot proaktiewe denke, beplanning en aksie (onderhoud: Brits, 7 Oktober 1996).

Sedert einde 1995 is die tema *Bestuur van Diversiteit* as 'n twee-dag-module vir die eerste keer aan bestuurders aangebied. Die skrywer was persoonlik by die ontwikkeling van hierdie module betrokke. Hierdie module vorm deel van die Operasionele Bestuurskursus (OBK), wat hoofsaaklik deur dosente verbonde aan die komponent Bestuursontwikkeling ontwikkel is, om operasionele bestuurders in bestuursvaardighede op te lei. Die leerdoelwitte behels dat hierdie bestuurders onder meer bewus gemaak word van diskriminerende praktyke en om 'n stel werktuie te ontwikkel waarmee eersgemelde probleme in 'n werksituasie hanteer kan



word. Mettertyd het 'n al hoe groter behoefte ontstaan om die pogings van individue te koördineer en beleid te ontwikkel.

Die keerpunt vir diversiteit was in November 1995 toe die Nasionale Kommissaris, George Fivaz, onverwags in 'n mediaverklaring die polisie se toewyding tot diversiteit aangekondig het. In die openingsparagraaf word onder meer gemeld: "I have instructed that the possibility be investigated of establishing a permanent mechanism to combat all forms of racism and sexism on a coordinated and ongoing basis within the SAPS." Fivaz meld ook dat die meganisme onder voorsitterskap van 'n nasionale adjunkkommissaris sou resorteer. Adjunkkommissaris JM Manuel het die eerste voorsitter/beskermheer van die sogenaamde *Technical Team on Diversity Training* geword.

Die eerste werksessie van hierdie nuut gestigte tegniese komitee, waarvan die skrywer deel was, het vanaf 15 tot 19 Januarie 1996 in die SAPD Kollege, Paarl plaasgevind. In 'n inligtingsnota, getiteld *The establishment of mechanisms to eradicate racism and sexism and other forms of discrimination* (1996), gerig aan kommissaris Manuel, beskou hierdie komitee hulle oogmerke soos volg:

*"Management commitment to eradicate discrimination needs to be undergirded by diversity programmes. The objective of this intervention is two-fold:*

- *Internally it will reduce intra-personal and inter-personal conflict, enhance relationships and assist in effectively accomplishing the mission of the SAPS;*
- *Externally it will assist in rendering a community service that is impartial and mindful of appropriate approaches and practices.*

*The departure point for diversity programmes is that prevention is better than cure and that a proactive approach needs to be adopted. This preventative approach will be established through a diversity training initiative that is both proactive and reactive."*

Die komitee het ook 'n permanente struktuur voorgestel wat moet toesig hou oor



diversiteitsprogramme, terwyl daar versoek is dat diversiteitsprogramme met die SAPD se *Gelykegeleenthede-program (Representative and Equal Opportunity Programme - REOP)* geïntegreer moet word. Samewerking tussen opleiding en ander komponente is onder meer bepleit, met 'n multidissiplinêre benadering as uitgangspunt.

Die eerste resultate van die tegniese komitee se aanbevelings was die implementering van 'n vyf weke lange *Train-the-Trainer*-kursus wat in Oktober 1996 by die SAPD Kollege, Paarl voltooi is. Tydens hierdie kursus is 34 opleidings-beamptes onder meer voorberei om diversiteitsprogramme op provinsiale vlak te loods. Hulle opleiding is gefasiliteer deur 'n privaat maatskappy, Julian P Sonn en Vennote, 'n organisasie met 'n bewese werksrekord in hierdie spesialiteitsveld. Kandidate is onder meer onderwerp aan streng seleksiekriteria.

Alhoewel al hierdie pogings 'n stap in die regte rigting is, bestaan daar nog steeds die volgende leemtes:

- Daar is nog geen duidelike beleid vanaf Hoofkantoor of ministeriële vlak nie;
- Daar bestaan nog geen konseptuele model ten opsigte van die loodsing van diversiteitsopleiding nie, alhoewel daar ondersteunende beleidsdokumente is, soos die Regstellende-aksie-dokument;
- Geen holistiese benadering word gevolg nie, en dit blyk dat opleiding in isolasie plaasvind;
- Daar bestaan geen ondersteunende meganismes nie;
- Interne politiek en verskuilde agendas binne die organisasie kortwiek effektiewe programme;
- Opleiding fokus op bewusmaking, en nie op die bestuur van diversiteit nie.



Die loodsing van die *Representativity and Equal Opportunity Programme* (REOP) is verder eensydig deur topbestuur aangekondig sonder dat sleutelrolspelers gekonsul-teer is, en is tot onlangs 'n bron van frustrasie vir 'n beduidende deel van die SAPD, ongeag ras of geslag. In 'n dokument getiteld *REOP: Representivity and Equal Opportunity Programme* (1995), bekend as die *REOP-dokument*, onder die persoonlike handtekening van die Nasionale Kommissaris, word 'n kort en bondige verklaring gegee oor waarom die program geloods gaan word.

Dit verklaar onder meer dat die program geloods is om die departement meer verteenwoordigend te maak en om voorheen benadeelde persone toe te rus vir die uitdagings van die toekoms. Die *REOP-dokument* verwys onder meer na die implementering van 'n mentorskapprogram en die aanstelling van REOP-bestuurders in elke provinsie om die program te koördineer. Dit maak voorsiening dat benadeelde personelede toenemend in senior posisies aangestel word en dat ander wat nie die nodige ondervinding het nie, as uitvoerende assistente van huidige senior lede aangestel sal word om so die nodige blootstelling te kry. Die heftigste kritiek teen die program is dat dit te lank geneem het voordat dit geïmplementeer is, aangesien sekere aanstellings toe reeds afgehandel was.

Die loodsing van *UBUNYE* het die bestuur van diversiteit 'n hupstoot gegee, maar lede wat daaraan blootgestel was, is van mening dat dit nie voldoende is nie. Raadpleeg 'n mens die *Ubunye-handleiding* (1997), kom mens agter waarom dit so kan wees. Eerstens is dit slegs 'n eendagwerksessie wat daarop gemik is om 'n gedeelde visie, missie en waardestelsel vir die polisie te bevorder. Tweedens beslaan die diversiteitsgedeelte, wat onder die subhoof *Equality* ressorteer, slegs twee bladsye van 'n 42-bladsy-dokument.

Die idee was dat opleidingsbeamptes polisiestasies en eenhede sou besoek om die werksessie aan te bied. *Ubunye*, wat "eenheid" ("oneness") beteken, word as die voertuig beskou waarmee die SAPD die toekoms ingeneem gaan word. Ten opsigte van diversiteit word die volgende definisie gegee: *Diversity can be defined as the inclusion of differences at all levels of the organisation in an empowered and equally valued manner*. Daar word ook vermeld dat hierdie definisie aan 'n multikulturele strategie grens (*Ubunye*, 1997:8).



Ten opsigte van 'n multikulturele strategie word daarvan melding gemaak dat dit die proses is waardeur erken en verstaan word dat individue verskillend is, en dat die doel is om kulture wat anders is as 'n mens se eie, te waardeur. Dit moedig verder openlike diskussie en sensiwiteit vir, en 'n waardering van die impak van verskille aan. Multikulturisme beskou mense as verskillend, maar met gelyke regte, en daar word aangevoer dat dit vanuit 'n positiewe perspektief gesien behoort te word in plaas van uit 'n verdedigende posisie. Dit is volgens die program daarop ingestel om die voordele te saai wat verskille teweegbring (*Ubunye*, 1997:8-9).

Die *Ubunye*-dokument (1997:9) verwys verder na vier vlakke van rassisme, seksisme en klassisme wat aangespreek behoort te word:

**Figuur 5.30**  
**Vlakke van rassisme, seksisme en klassisme**

| Vlak                   | Beskrywing   |
|------------------------|--|
| <b>Persoonlik</b>      | Verwys na die opvattinge, denke en sienswyses dat ander groepe "minder" is.  |
| <b>Interpersoonlik</b> | Die manier waarop daar teenoor ander groepe opgetree word, met inagneming van persoonlike houdings, waardes en opvattinge. |
| <b>Institusioneel</b>  | Gevestigde wette, gewoontes, tradisies en praktyke wat in samelewings stelselmatig tot rasse-ongelykhede lei.              |
| <b>Kultureel</b>       | Die individuele en institusionele uitdrukking van die superioriteit van 'n groep se kulturele erfenis oor 'n ander.        |

(Vertaal uit *Ubunye*-dokument, 1997:9)

Dié gedeelte sluit af deur 'n saak vir verteenwoordiging uit te maak en vermeld dat die polisie se *Representivity and Equal Opportunities Programme* (REOP) juis ingestel is om die proses te versnel. Die primêre oogmerke van die REOP is om gelykheid en verteenwoordiging te institutionaliseer; om gelykheid met die missie van die SAPD te integreer; en om verteenwoordiging in die SAPD te verseker. Die sekondêre oogmerke is die uitwissing van onregverdig diskriminerende prosedures en praktyke; om kapasiteit onder die histories-benadeelde personeel te ontwikkel, en die bevordering van gelykheid en die hantering van ongelykhede (*Ubunye*, 1997:9).

Die volgende credo (*Ubunye*, 1997:9) word aangehaal:



- *The South African Police Service is committed to the eradication of all forms of discrimination and behaviour.*
- *Fundamental rights of all people shall be upheld and diversity celebrated. Equality shall be the hallmark of our services to the community and the basis for interaction with our members.*

Hoewel voorafgaande 'n stap in die regte rigting is, sal slegs die tyd bepaal of die implementering van die idees suksesvol was, al dan nie. Daar moet ook gewag word om te sien of die huidige topstruktuur werklik by die bestuur van diversiteit betrokke sal raak en of dit in die hande van enkelinge gelaat gaan word. Onderhoude met polisiebeamptes betrokke by diversiteitsintervensies dui reeds daarop dat die nodige ondersteuning van seniorvlak nie is wat dit behoort te wees nie. Die volgende paragrawe is 'n weergawe van afleidings wat uit die navorsing soos reeds vermeld, gemaak kan word.

## **5.8 Afleidings oor diversiteit in die SAPD**

- Die SAPD beskik oor 'n historiese erfenis wat die bestuur van diversiteit misken;
- As gevolg van die apartheidsbeleid in Suid-Afrika, reflekteer die SAPD ook sekere kenmerke daarvan, byvoorbeeld 'n rassistiese klimaat;
- 'n Definitiewe polisiekuiluur het oor tyd in die SAPD ontstaan wat diversiteitskwessies, soos rassisme en seksisme, verstewig het;
- Resente navorsing oor diversiteit in die SAPD dui daarop dat:
  - Die personeelsamestelling van die SAPD nie die bevolkingsamestelling van Suid-Afrika reflekteer nie;
  - Dat lede verbonde aan die SAPD gereeld aan diskriminerende praktyke blootgestel word;



- Dat daar onderliggende spanning en wantroue tussen lede bestaan, gebaseer op ras en geslag;
  - Dat diversiteitskwessies nie net ras en geslag insluit nie, maar ook ander aspekte soos seksuele voorkeur, ouderdom en posisie in die hiërargie;
  - Dat daar by die meerderheid 'n behoefte bestaan dat diskriminerende elemente uitgeroei behoort te word.
- Dat beleidsdokumente en wetgewing 'n onus op die SAPD plaas om aan diversiteitskwessies aandag te gee.
  - Dat, alhoewel die organisasie reeds sekere diversiteitsinisiatiewe geloods het, dit maar slegs in 'n beginfase is.
  - Dat veral die opleidingskomponent 'n leidende rol speel wat die hantering van diversiteitskwesses aanbetref.
  - Dat die organisasie nog nie oor 'n diversiteitsmodel beskik nie.

## 5.9 Samevatting

Polisiemagte internasionaal het 'n eiesoortige kultuur. Die SAPD is nie hierby uitgesluit nie, alhoewel hulle, as gevolg van die toepassing van apartheid, verdere unieke kenmerke ontwikkel het. Dit blyk dat daar 'n sterk begeerte is om die SAPD van 'n monokulturele na 'n multikulturele organisasie te ontwikkel. Die bestuur van diversiteit as 'n organisasie-ontwikkelingsintervensie kan 'n groot rol hierin speel. Daar bestaan verder 'n wetlike raamwerk vir die publieke sektor, wat die SAPD insluit, om diversiteit effektief te bestuur. Dit blyk dat die historiese bagasie wat die organisasie nog steeds in 'n mate saamdra, dit verhoed om die waarde van diversiteitsbestuur te besef. Resente navorsing dui daarop dat daar ernstige redes is waarom juis die polisie hulle bestuurders vinnig op 'n standaard behoort te kry om diversiteit te bestuur. Die personeelsamestelling is nog vër van verteenwoordigend af, veral wat vroue en persone van kleur in die topposte betref. Huidige tendense



dui daarop dat die organisasie slegs sal baat indien dit so vinnig moontlik diversiteitskwessies begin hanteer.

In die volgende hoofstuk word gepoog om dit wat tot nou toe bespreek en bevind is, saam te snoer om sodoende 'n haalbare model vir die bestuur van diversiteit in die SAPD voor te stel. Dit word voorafgegaan deur die ontwikkeling van 'n geskiktheidsmeetinstrument om te bepaal of dié organisasie ryp is vir diversiteitsintervensies.



## HOOFSTUK 6

### 'N MODEL VIR DIE TOEPASSING VAN DIVERSITEITSINISIATIEWE IN DIE SAPD

#### 6.1 Inleiding

In die voorafgaande hoofstukke is klem gelê op die teoretiese aspekte ten opsigte van organisasie-ontwikkeling (OO) en daar is geargumenteer dat die bestuur van diversiteit as 'n OO-tegniek gebruik kan word om die kultuur van organisasies te verander. In die vorige hoofstuk is gepoog om spesifieke diversiteitskwessies in die SAPD te identifiseer aan die hand van empiriese navorsing en wetlike voorskrifte. In hierdie hoofstuk sal oorweging geskenk word aan die praktiese toepassing van die riglyne wat bepaal is, ten einde 'n normatiewe meetinstrument en model in werking te stel vir die bepaling van die geskiktheid van organisasies soos die SAPD, vir die toepassing van diversiteitsinisiatiewe. Om dit te doen sal dit eerstens nodig wees om 'n oorsigtelike perspektief te gee van wat reeds bevind is.

#### 6.2 Oorsigtelike perspektief

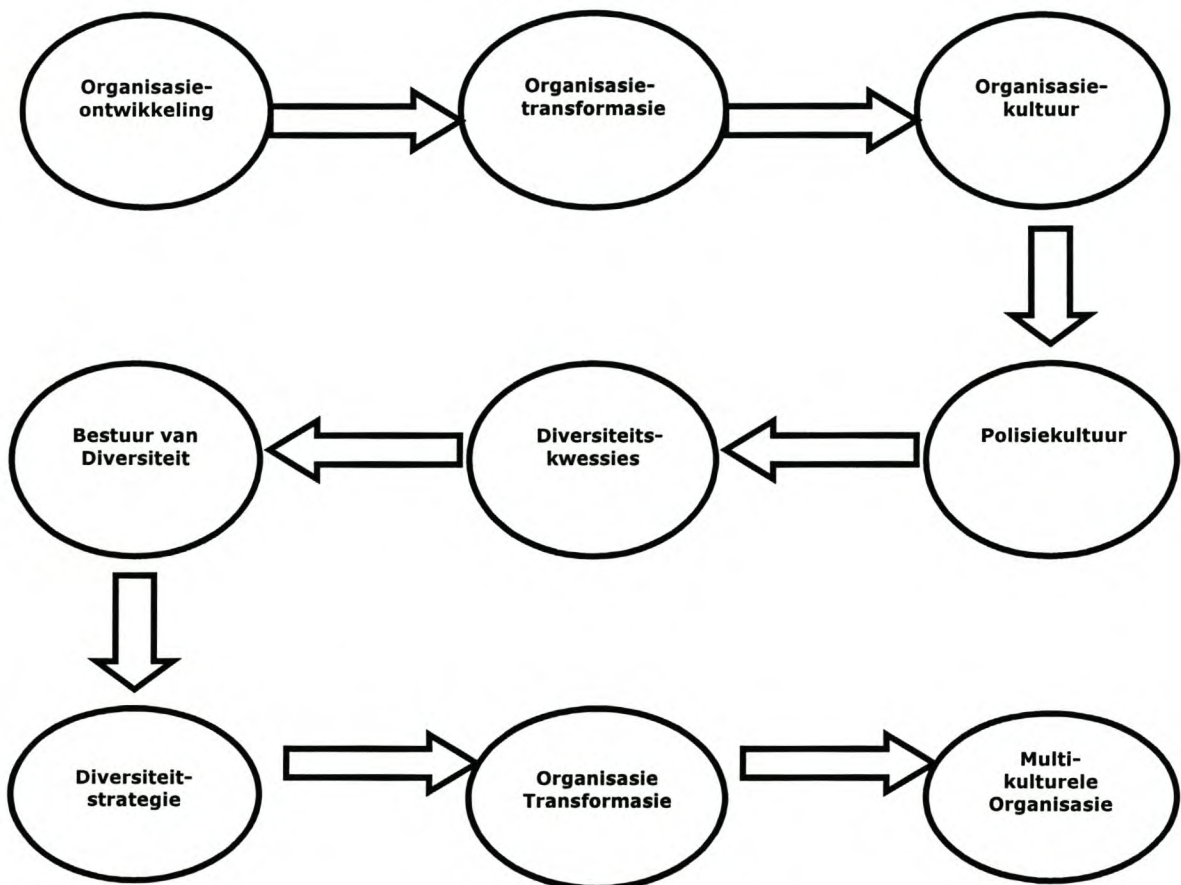
In hoofstuk 2 word aangevoer dat OO die basis vorm vir die bestuur van diversiteit. Daar is geargumenteer dat OO as dissipline oor die jare sy grense verskuif het en dat dit tans grootliks op organisasietransformasie fokus met die verandering van organisasiekultuur as die hoofdoelwit. Daar is ook aangetoon dat polisiemagte dwarsoor die wêreld 'n eiesoortige organisasiekultuur het en dat dié kultuur nie altyd noodwendig bevorderlik is vir goeie menseverhoudings nie.

In hoofstuk 3 word aangetoon dat die wortels van diversiteitstudies in kultuur lê. Kultuurverskille binne en buite organisasies veroorsaak diversiteitskwessies soos diskriminasie en stereotipering wat, as dit nie aandag kry nie, 'n disfunksionele uitwerking op organisasies kan hê. Laasgemelde beïnvloed organisasiekulture negatief. Dit is daarom essensieel dat diversiteit waardeur en bestuur word. In hoofstuk 4 is vervolgens gefokus op die strategieë wat binne organisasies gevolg kan word om diversiteitskwessies effektief aan te spreek.



In hoofstuk 5 is geargumenteer dat die SAPD nie 'n organisasiekultuur het wat bevorderlik is vir rasseverhoudinge nie en etlike diversiteitskwessies is aan die hand van navorsing geïdentifiseer. Sekere afleidings is gevolglik gemaak waaronder die aanname dat die SAPD nog nie oor 'n diversiteitsmodel beskik nie. Skemasies kan 'n roetekaart van wat reeds bespreek is, soos volg lyk:

***Figuur 6.1  
Roetekaart***



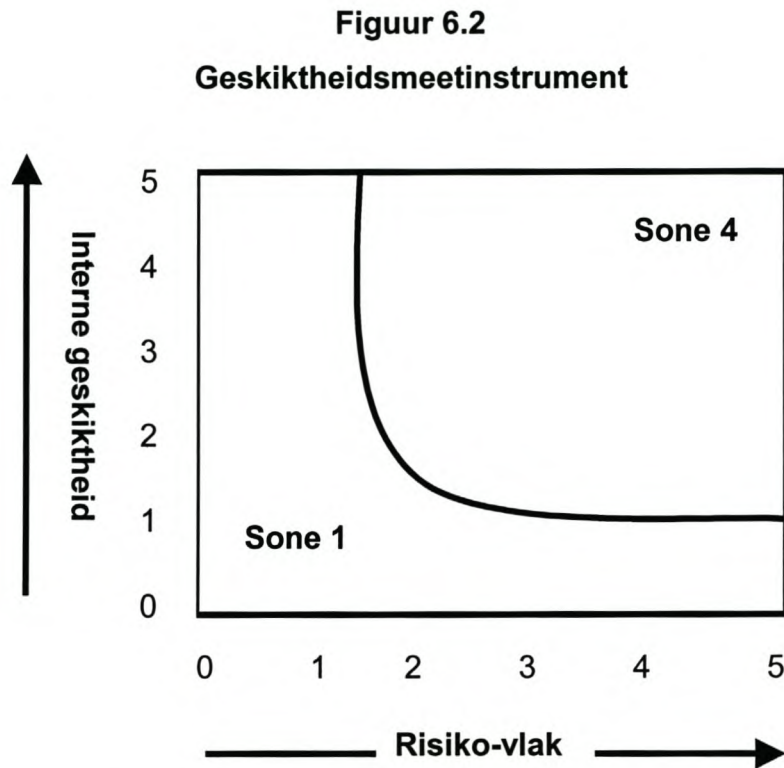
In die volgende paragrafe word gepoog om 'n meetinstrument en model voor te stel wat die SAPD kan benut tydens die Bestuur van Diversiteit.

### **6.3 Geskiktheidsmeetinstrument**

Die skrywer wil eers poog om 'n meetinstrument saam te stel wat organisasies soos die SAPD enersyds kan aanwend om te bepaal of omstandighede geskik is om diversiteitsinisiatiewe te loods, en andersyds om vas te stel of die organisasiekultuur



dit in 'n hoërisiko-dimensie plaas, al dan nie. Organisasies wat in die hoërisiko-dimensie val, moet as 'n saak van dringendheid diversiteitsinisiatiewe loods terwyl 'n laerisiko-dimensie se dringendheid verminder. Skematies kan dit soos volg geïllustreer word:



- (i) **Interne geskiktheid:** aangedui op die vertikale as. Vier kriteria, soos hieronder bespreek, bepaal die geskiktheid of gereedheid van 'n organisasie om diversiteitsinisiatiewe te loods.
- (ii) **Risiko-vlak:** aangedui op die horisontale as. Die omvang van die diversiteitskwessies binne 'n organisasie bepaal of dit 'n hoë- of laerisiko- groep sal wees. Dit kan gemeet word aan die hand van vier kriteria soos hieronder bespreek.

### 6.3.1 Definisies en punttoekenningriglyne vir interne geskiktheid

- **Begroting:** Dié kriterium dui op die finansiële uitsette wat 'n organisasie bereid is om aan diversiteitsinisiatiewe te bestee.



Puntetoekenning vind soos volg plaas met 1 as geensins ideaal nie en 5 as ideaal:

| BEGROTING (25%) |                             |
|-----------------|-----------------------------|
| 1.              | Nie voldoende fondse nie    |
| 2.              | Gebrekkige fondse           |
| 3.              | Voldoende fondse            |
| 4.              | Meer as voldoende fondse    |
| 5.              | Langtermyn-onderhoubaarheid |

- **Kapasiteit:** Dit dui op die interne kapasiteit (fisies en menslik) wat 'n organisasie tot sy beskikking het om diversiteitsinisiatiewe te loods.

Puntetoekenning vind soos volg plaas met 1 as geensins ideaal nie en 5 as ideaal:

| KAPASITEIT (25%) |                              |
|------------------|------------------------------|
| 1.               | Geen kapasiteit              |
| 2.               | Gebrekkige kapasiteit        |
| 3.               | Voldoende kapasiteit         |
| 4.               | Meer as voldoende kapasiteit |
| 5.               | Langtermyn-onderhoubaarheid  |

- **Politieke wil:** Dié kriterium dui op die mate van ondersteuning wat politici en topbestuur sal gee om diversiteitsinisiatiewe te loods.

Puntetoekenning vind soos volg plaas met 1 as geensins ideaal nie en 5 as ideaal:



| POLITIEKE WIL (25%) |                                 |
|---------------------|---------------------------------|
| 1.                  | Geen politieke wil              |
| 2.                  | Gebrekkige politieke wil        |
| 3.                  | Voldoende ondersteuning         |
| 4.                  | Meer as voldoende ondersteuning |
| 5.                  | Langtermyn-onderhoubaarheid     |

- **Kultuur van die organisasie:** Dié kriterium dui daarop of 'n spesifieke kultuur binne 'n organisasie waardes het wat bevorderlik is vir die loods van diversiteitsinisiatiewe en/of daar weerstand sal wees teen dié diversiteitsinisiatiewe.

Punttoekenning vind soos volg plaas met 1 as geensins ideaal nie en 5 as ideaal:

| KULTUUR VAN ORGANISASIE (25%) |                                       |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| 1.                            | Uiters hoë weerstand teen verandering |
| 2.                            | Hoë weerstand teen verandering        |
| 3.                            | Geringe weerstand teen verandering    |
| 4.                            | Geen weerstand teen verandering       |
| 5.                            | Langtermyn-onderhoubaarheid           |

### 6.3.2 Definisies en punttoekenning vir risikovlak

- **Klagtes, insidente en griewe:** Die kriterium dui op die aantal klagtes, insidente en griewe wat te make het met diversiteitskwessies binne 'n organisasie.

Punttoekenning vind soos volg plaas met 1 as geensins ideaal nie en 5 as ideaal:



| KLAGTES, INSIDENTE EN GRIEWE (25%) |             |
|------------------------------------|-------------|
| 1.                                 | Uiters laag |
| 2.                                 | Laag        |
| 3.                                 | Gemiddeld   |
| 4.                                 | Hoog        |
| 5.                                 | Uiters hoog |

- **Personeelsamestelling:** Dié kriterium dui op die mate waartoe die personeelsamestelling divers is ten opsigte van veral aspekte soos ras en geslag in verhouding met die bevolkingsamestelling.

Puntetoekenning vind soos volg plaas met 1 as geensins ideaal nie en 5 as ideaal:

| KULTUUR VAN ORGANISASIE (25%) |   |
|-------------------------------|---|
| 1.                            | Glad nie verteenwoordigend nie                        |
| 2.                            | 'n Geringe mate van verteenwoordiging                 |
| 3.                            | 'n Redelike mate van verteenwoordiging                |
| 4.                            | Amper verteenwoordigend van bevolkingsamestelling     |
| 5.                            | Ten volle verteenwoordigend van bevolkingsamestelling |

- **Groepskohesie:** Dié kriterium dui op die mate van groepskohesie wat daar binne die organisasie tussen verskillende bevolkingsgroepe bestaan.

Puntetoekenning vind soos volg plaas met 1 as geensins ideaal nie en 5 as ideaal:



| GROEPSKOHESIE (25%) |             |
|---------------------|-------------|
| 1.                  | Uiters hoog |
| 2.                  | Hoog        |
| 3.                  | Gemiddeld   |
| 4.                  | Laag        |
| 5.                  | Uiters laag |

- **Produktiwiteit:** Dié kriterium dui op die graad van produksie van werknemers binne die organisasie.

Puntetoekenning vind soos volg plaas met 1 as geensins ideaal nie en 5 as ideaal:

| PRODUKTIWITEIT (25%) |             |
|----------------------|-------------|
| 1.                   | Uiters hoog |
| 2.                   | Hoog        |
| 3.                   | Gemiddeld   |
| 4.                   | Laag        |
| 5.                   | Uiters laag |

### 6.3.3 Verklaring ten opsigte van sones

Die volgende verklaring ten opsigte van die sones in figuur 6.2 is van toepassing. Elk van die bogenoemde kriteria het 'n gewig van 25%. Deur middel van 'n eenvoudige wiskundige berekening word dan bepaal in watter sone die organisasie val.

**Sone 1:** Sou die kriteria ná verwerking in sone 1 val, beteken dit dat die organisasie 'n hoë geskiktheid het vir die bestuur van diversiteit en dat die bestuur van diversiteit dringend aandag sal moet kry.



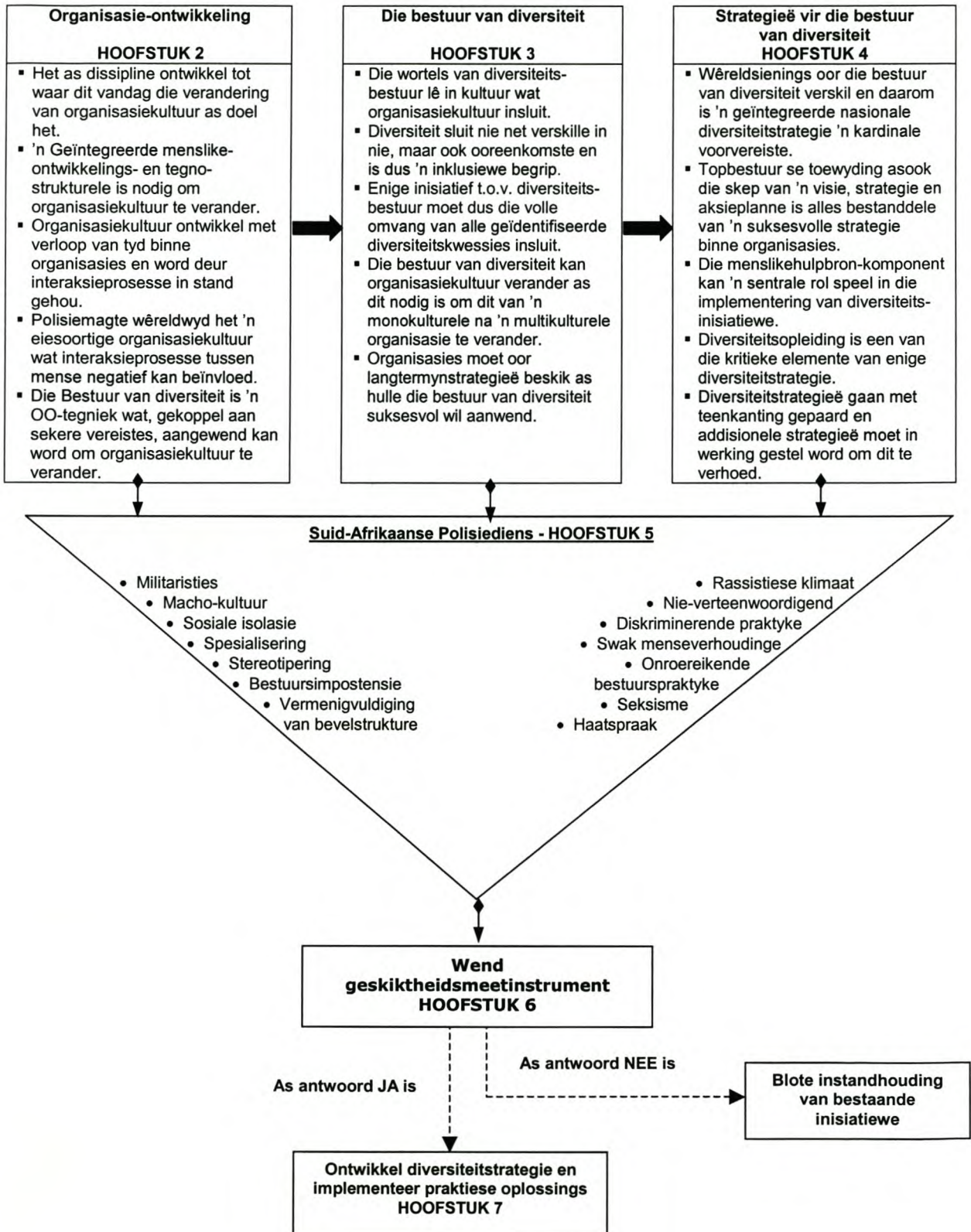
- Sone 2:** Sou die kriteria ná verwerking in sone 2 val, beteken dit dat die organisasie 'n gemiddelde geskiktheid het vir die bestuur van diversiteit, en alhoewel dit aandag moet kry, is dit nodig dat sekere voorwaardes eers geld.
- Sone 3:** Sou die kriteria ná verwerking in sone 3 val, beteken dit dat die organisasie 'n lae geskiktheid het vir die bestuur van diversiteit, en dat dit nie noodwendig geoptimaliseer hoef te word nie.
- Sone 4:** Hierdie sone beteken dat die organisasie nie noemenswaardige diversiteitskwessies het nie, en dat die bestuur van diversiteit nie noodwendig as 'n nuwe OO-tegniek geïmplementeer hoef te word nie. In so 'n geval sal bestaande bestuursinisiatiewe slegs onderhou en/of verbeter word.

#### **6.4 Model vir die bestuur van diversiteit**

Sou bogenoemde meetinstrument in die SAPD aangwend word, en aandui dat daar wel 'n motivering is vir die loods van diversiteitstrategieë, dan is dit nodig dat dit binne 'n gegewe raamwerk sal plaasvind. Die volgende paragrafe poog om die teorie van diversiteitsbestuur met die realiteite daarvan in die SAPD te vergelyk om sodoende 'n diversiteitsmodel in werking te stel.

Die skets hieronder bevat 'n samevatting van die teorie en praktyk soos in die voorafgaande hoofstukke bespreek.

**Figuur 6.3**  
**Diversiteitsmodel vir SAPD**





Dit is duidelik uit die teoretiese navorsing oor OO en diversiteitsbestuur asook praktyksbevindings in die SAPD, dat dié organisasie 'n ongesonde organisasiekultuur het. Dit gee weer aanleiding tot diversiteitskwessies wat ongetwyfeld aangespreek behoort te word. Sou die geskiktheidsmodel dus aandui dat die SAPD binne 'n hoërisikodimensie val, sal die volgende stap wees om diversiteitstrategieë vir die organisasie in werking te stel. Daar word in die volgende hoofstuk gepoog om dit te doen.

## **6.5 Prominentste diversiteitskwessies in die SAPD**

Uit die voorafgaande hoofstuk is dit duidelik dat die SAPD 'n legio diversiteitskwessies het wat aandag behoort te kry. Vir doeleindes van dié proefskrif is dit egter onmoontlik om oplossings vir al die kwessies te bied. Gebaseer op (1) die bestudeerde literatuur, (2) empiriese navorsing, (3) die skrywer se eie voorkeure en (4) 'n kombinasie hiervan, wil die skrywer aanvoer dat die twee prominentste diversiteitskwessies in die SAPD eerstens rassekwessies en tweedens kulturele kwessies is.

Soos in hoofstuk 3 uitgewys, verwys rassekwessies onder meer na die vlak van verteenwoordiging van verskillende rassegroepe in 'n organisasie, 'n wanbegrip van rasseaangeleenthede asook diskriminasie gebaseer op ras. Die skrywer is van mening dat diskriminasie die mees prominente kwessie in die SAPD is, en dat dit ten alle koste uitgeroei behoort te word. Kulturele kwessies is eweneens 'n prominente kwessie in die SAPD en verskille in kommunikasiestyle en gedrag asook wanopvattinge tussen verskillende groepe oor aspekte soos tyd en familieaangeleenthede veroorsaak onnodige spanning in die SAPD.

Die hantering van bovermelde twee kwessies beteken nie dat ander kwessies, soos geslagskwessies, ouderdomskwessies en seksuele voorkeure, minder belangrik is nie. Die standpunt is dat daar êrens 'n begin gemaak moet word om rasseharmonie te bevorder voordat dit in potensiële geweld kan uitloop. Die skrywer wil dus konstateer dat dit die SAPD daarby sal baat om met 'n inisiatief te begin wat die maksimum waarde vir die grootste aantal mense teweeg sal bring. Aangesien die kloof tussen lede van die SAPD in rasse terme uitkristaliseer en dit veral met



gebrekkige kennis van mekaar se kulture te make het, is dit juis hier waar 'n goeie begin gemaak kan word.

Alhoewel hierdie navorsing nie ten doel het om die voorafgaande geskiktheidsmeetinstrument self toe te pas nie, blyk dit uit die skrywer se navorsing dat beide rasse- sowel as kulturele kwessies gemaklik in 'n hoërisikokategorie val. Dit blyk verder dat daar heelwat klagtes, griewe en insidente oor rasseaangeleenthede is soos veral in meningsopnames bevind. Daar is wel nie amptelike syfers oor die aantal griewe soos gerapporteer beskikbaar nie, maar 'n groot persentasie lede loop met gegriefheid rond en dit kom op verskeie gebiede tot uiting. Dit is ook duidelik dat die kultuur van die SAPD nie verteenwoordigend is van die bevolking-samestelling nie, en dat groepskohesie tussen verskillende rasse en kultuurgroepe uiters laag is. En, alhoewel hierdie navorsing nie produktiwiteitsmeting ten doel gehad het nie, kan afleidings uit die literatuurstudie gemaak word dat die bestaan van diversiteitskwessies wel produktiwiteit negatief kan beïnvloed en dat die SAPD nie hiervan uitgesluit is nie.

Of die SAPD egter die vereiste begroting, kapasiteit, politieke wil of organisasiekultuur het, is debatteerbaar en daarom poog die navorsing ook nie om antwoorde op die vrae te verskaf nie. Uit die navorsing wil dit blyk dat daar wel beperkte kapasiteit en politieke wil aanwesig is, soos gestaaf deur die diversiteitsinisiatiewe wat reeds in die SAPD geloods is. Die inwerkingstelling van tersaaklike wetgewing en beleidsdokumente plaas eweneens druk op die polisie om diversiteitsinisiatiewe te loods. Aan die negatiewe kant van die spektrum kan aangevoer word dat die SAPD nie altyd 'n begroting het om langtermyn-inisiatiewe te loods nie, en dat daar uiters hoë weerstand teen verandering is, soos geïllustreer deur die SAPD se unieke organisasiekultuur.

## **6.6 Samevatting**

In hierdie hoofstuk is gepoog om eerstens 'n meetinstrument voor te stel en om daarmee te bepaal of die SAPD geskik is vir diversiteitsinisiatiewe. Die meetinstrument toets eerstens vir interne geskiktheid, met ander woorde is die organisasie intern gereed om diversiteitsinisiatiewe te loods. Tweedens poog dit om



kriteria daar te stel wat sal bepaal of organisasies dringend of nie so dringend nie kwalifiseer vir diversiteitsinisiatiewe. Daar is vervolgens 'n diversiteitsmodel ontwikkel wat deur bestuurders en diversiteitspraktisyns in die SAPD as 'n raamwerk vir diversiteitsinisiatiewe aangewend kan word. Die model illustreer dat die SAPD ernstige diversiteitskwessies het wat aandag moet kry en dat die bestuur van diversiteit 'n OO-tegniek is wat hiervoor aangewend kan word.

Daar is ook gepoog om die aantal diversiteitskwessies tot twee te reduceer sodat 'n sinvolle begin gemaak kan word om die SAPD diversiteitsvriendelik te maak. Die skrywer het dus op grond van die bestudeerde literatuur, empiriese navorsing, sy eie voorkeure en 'n kombinasie van voorafgemelde aangedui dat rasse en kulturele kwessies die prominentste kwessies is. Alhoewel dit nie een van die doelwitte van die navorsing was om die geskiktheidsinstrument toe te pas nie, het die skrywer ook sy mening ten opsigte hiervan gelug.

In die volgende hoofstuk word ondersoek ingestel na watter strategieë aangewend kan word om die organisasiekultuur te verander. 'n Raamwerk om bestuur van diversiteit as 'n OO-intervensie aan te wend, word voorgestel. Praktiese voorstelle sal verder aan die hand gedoen word wat die SAPD in staat kan stel om die bestuur van diversiteit as OO-tegniek aan te wend. Dit word gedoen deur dit aan Hodge en Anthony se vlakke van OO te koppel naamlik die individu, intergroepverhoudinge, die organisasie in sy geheel en interorganisasories.

## HOOFSTUK 7

### DIVERSITEITSTRATEGIEË VIR DIE SAPD

#### 7.1 Inleiding

In die voorafgaande hoofstukke is teoretiese en beskrywende inligting voorsien. Die poging sal 'n vermorsing van tyd wees, as daar nie ook gepoog word om dit prakties van toepassing te maak nie. Dit word gedoen om bestuurders in die SAPD te adviseer oor hoe diversiteit bestuur kan word om 'n kultuurverandering in die SAPD te bewerkstellig. Sekere parameters behoort eers neergelê te word om stimulus aan die uitdaging te gee. Die hoofstuk begin dus met 'n raamwerk wat strategieë sal rig. Diversiteitstrategieë word dan geformuleer deur die twee prominentste diversiteitskwessies, soos in die empiriese navorsing geïdentifiseer, te neem en dan aan die hand van vier OO-vlakke waarop intervensies geloods word, soos in die teoretiese navorsing geïdentifiseer, aandag daaraan te gee. Oplossings in die vorm van strategieë vir rasse-, en kulturele kwessies, soos in die praktyk geïdentifiseer, word dus op individuele, intergroep-, organisatoriese en interorganisasoriese vlakke bepreek. Op elk van die vier vlakke word sekere strategieë aanbeveel wat die twee diversiteitskwessies behoort te hanteer om sodoende 'n kultuurverandering in die SAPD teweeg te bring. So word daar nader aan die idee van 'n volkome multi-kulturele organisasie beweeg.

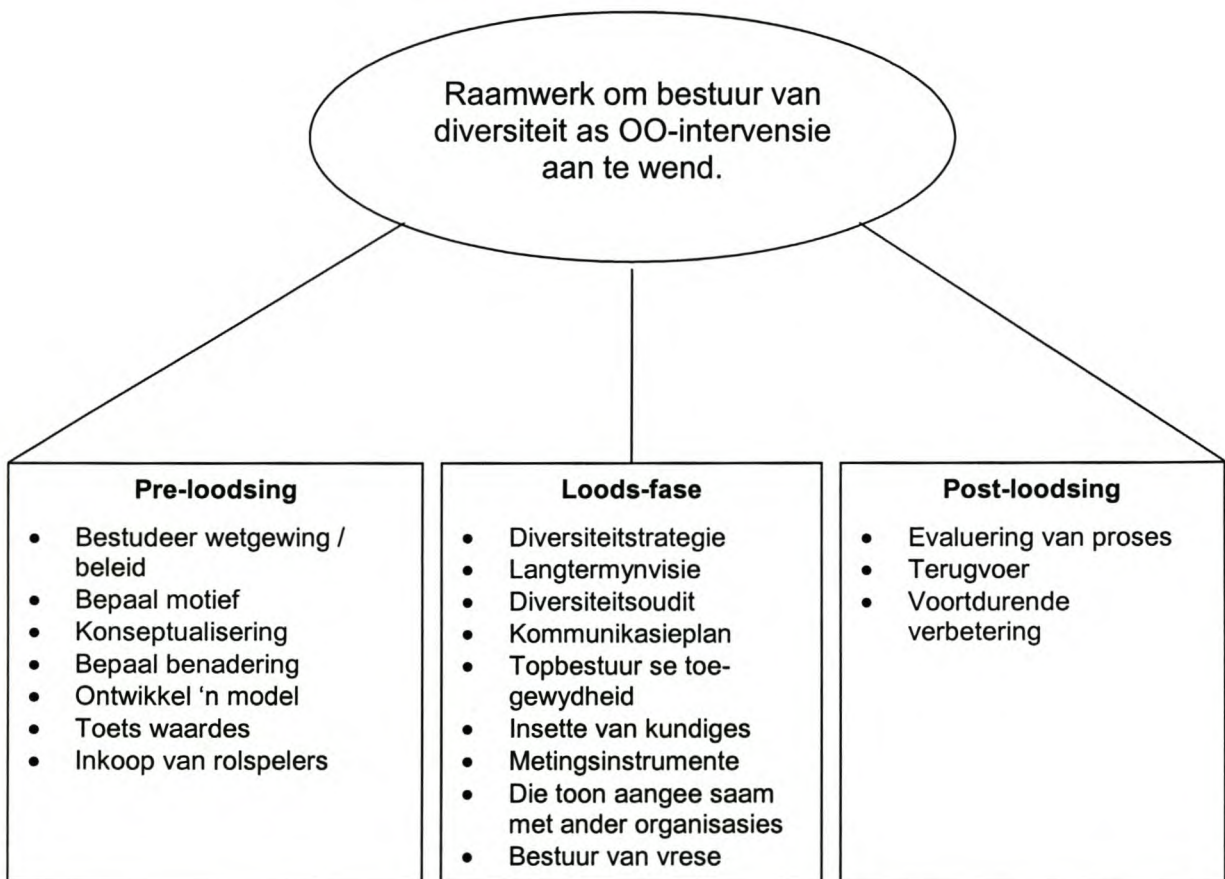
#### 7.2 'n Raamwerk om strategieë te rig

Indien 'n mens die teorie oor organisasie-ontwikkeling en die bestuur van diversiteit raadpleeg, is dit duidelik dat enige intervensie aan sekere kriteria behoort te voldoen. Gebaseer op die bestudeerde literatuur, empiriese navorsing, die skrywer se ervaring en voorkeure en 'n kombinasie van voorafgemelde, word sekere voorstelle vervolgens geformuleer. Die barometer, soos geïllustreer deur skets 7.1, kan vir bestuurders in die SAPD van nut wees om hul tot 'n werkbare strategie te lei. Die raamwerk bestaan uit drie afsonderlike maar geïntegreerde fases.



Die fases, in volgorde, is die *pre-loodsing* (voor die intervensie-afskop), die *loods-fase* (met ander woorde die implementering) en die *post-loodsing* (die afhandeling en monitering van die intervensie). Hierdie raamwerk is ontwikkel na aanleiding van die teorie soos in die voorafgaande hoofstukke aangedui en is die skrywer se poging om 'n verdere bydrae tot die dissipline te maak.

**Figuur 7.1**  
**Raamwerk vir strategieë**



In die **pre-loodsing** is dit nodig dat die SAPD 'n organisasie- en omgewingsanalise doen om te bepaal waar hulle in verhouding met hulle interne en eksterne omgewings staan. Dit is ook nodig dat die volgende kwessies aandag kry:

- Bestudering van tersaaklike wetgewing en beleidsdokumente is noodsaaklik sodat die SAPD hulle daarmee vertrouwd kan maak. Indien sekere wetgewing geïgnoreer word, kan selfs boetes aan die organisasie opgelê word of siviele eise teen die organisasie ingestel word;

- Die bepaling van die motief, naamlik is dit net om in te val by die nuwe modegier, is dit om die morele imperatief of is dit vir doeleindes van 'n winsmotief, behoort uitgeklaar te word;
- Konseputklaring is eweneens belangrik en rolspelers binne die organisasie behoort eenstemmigheid te hê oor wat die konsepte beteken;
- Die benadering wat beoog word, byvoorbeeld die multikulturele benadering of assimilasiebenadering of 'n kombinasie daarvan behoort bepaal te word;
- Die model wat gebruik sal word, soos om net op rasse en geslagsfaktore te fokus of ook op ander diversiteitskwessies, behoort geïdentifiseer te word.
- Die waardes onderhewig aan die intervensie behoort bepaal te word. Dit behoort mensgesentreerd te wees om aan te sluit by OO.
- Die inkoop van relevante rolspelers om die grootste gros aan boord te kry en ook om weerstand teen verandering af te breek, is essensieel.

Tydens die **loods-fase** behoort sekere waarborge in werking gestel word om die intervensie op koers te hou. Die volgende is hier belangrik:

- Daar behoort 'n diversiteitstrategie in werking te wees wat binne die parameters van tersaaklike wetgewing val. Hierdie strategie behoort aan aksieplanne en tydscale gekoppel te wees en behoort vir ten minste 'n 5-jaar-termyn beplan te word;
- Daar behoort 'n langtermynvisie te wees en hierdie visie behoort deur die oorgrootte meerderheid van die lede gedeel te word;
- 'n Behoorlike diversiteitsoudit behoort gedoen te word om alle diversiteitskwessies te identifiseer. Konsultasie behoort so wyd moontlik wees wanneer dit bepaal word;



- 'n Behoorlike kommunikasieplan behoort opgestel te word om die vordering te rapporteer en om struikelblokke te identifiseer;
- Daar behoort topbestuur-toewyding en -ondersteuning vir die projek te wees, al is dit net simbolies van aard;
- Daar behoort insette van kundiges te wees byvoorbeeld, 'n advieskomitee, om gemeenskapsbetrokkenheid te verkry en om te help met standarde;
- Metingsinstrumente behoort ontwerp te word om suksesse te meet;
- Norme behoort vasgestel word om te bepaal hoe ander dit doen en ook om standarde te bepaal;
- Die bestuur van vrese en die inbou van waarborge vir sukses is 'n volgende aspek wat aandag behoort te kry.

Wat die **post-loodsing** betref, is die volgende van belang:

- Die evaluering van die proses om te bepaal of dit op koers is;
- Gereelde terugvoer om struikelblokke te identifiseer en veranderings aan die strategie aan te bring, indien dit nodig sou wees;
- Voortdurende verbetering behoort aangebring te word en die nuutste tendense op die gebied van diversiteit behoort bestudeer te word.

Indien dié raamwerk gevolg word, sal die volgende stap wat hieruit voortvloei, die ontwikkeling van haalbare strategieë wees. Die volgende paragrafe is 'n poging van die skrywer om sekere voorstelle te maak om die SAPD tot 'n ware multi-kulturele organisasie te transformeer. Skematies kan die poging soos volg geïllustreer word:

**Figuur 7.2****Intervensie-voorstelle**

| <b>Intervensie gerig op die kleingroep en/of individu<br/>Par. 7.3.1</b>  | <b>Intervensies gerig op intergroepverhoudinge<br/>Par. 7.3.2</b>   | <b>Intervensies gerig op organisasiewye verhoudinge<br/>Par. 7.3.3</b>   | <b>Intervensies gerig op interorganisasoriese verhoudinge<br/>Par. 7.3.4</b>   |
|---|---|--|--|
| <b>Rassekwessies<br/>Par. 7.3.1.1</b>   | <b>Rassekwessies<br/>Par. 7.3.2.1</b>   | <b>Rassekwessies<br/>Par. 7.3.3.1</b>  | <b>Rassekwessies<br/>Par. 7.3.4.1</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oriënteringskursus</li> <li>• Mentorprogram</li> <li>• Induksieprogram</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Basiese opleidingskursus</li> <li>• Mobiele Intervensie taakspanne</li> <li>• Hulplyn</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skep van 'n gedeelde visie</li> <li>• Topbestuur se toewyding</li> <li>• Herstrukturering van opleiding</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gedragskode</li> <li>• Bewusmakingsprogramme</li> <li>• Oorkoepelende Oorsigligaam</li> </ul>                   |
| <b>Kulturele kwessies<br/>Par. 7.3.1.2</b>  | <b>Kulturele kwessies<br/>Par. 7.3.2.2</b>  | <b>Kulturele kwessies<br/>Par. 7.3.3.2</b>   | <b>Kulturele kwessies<br/>Par. 7.3.4.2</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kruiskulturele opleiding</li> <li>• Kulturele konsultante</li> <li>• Diversiteitswerktuie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gevorderde opleiding</li> <li>• Kruiskulturele kommunikasie</li> <li>• Interkulturele spanbou</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geïntegreerde MHB-plan</li> <li>• Deelnemende bestuur</li> <li>• Eenheid vir die bestuur van diversiteit</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitruikskemas en uitreikingsaksies</li> <li>• Kulturelesake-komitee</li> <li>• Globale posisionering</li> </ul> |

**7.3 Aanbevole strategieë gekoppel met Organisasie Ontwikkelingsvlakke**

Die volgende strategieë kan op individuele, intergroep, organisatories en inter-organisatoriese vlakke geloods word om die bestuur van diversiteit te optimaliseer:

**7.3.1 Strategieë gemik op die individu en kleingroep**

Hierdie strategieë is daarop gemik om gedragsveranderinge by individue teweeg te bring. Die doel is om die individu positief te beïnvloed as dit by goeie rasseverhoudinge kom en 'n begrip aan te leer vir kulturele kwessies.

**7.3.1.1 Die aanspreek van rassekwessies**

Strategieë wat deur die SAPD aangewend kan word om individue se gedrag te verander, is onder meer die ontwikkeling van 'n oriënteringskursus, die loods van mentorprogramme en die implementering van induksieprogramme.



### 7.3.1.1.1 Die ontwikkeling van 'n oriënteringskursus

So 'n oriënteringskursus behoort op die oorsake en gevolge van rassediskriminasie en oplossings daarvoor te fokus. Die motivering hiervoor is dat diskriminasie 'n uiters destruktiewe krag is as dit kom by die nalaat om diversiteit behoorlik te bestuur, soos afgelei uit die teoretiese en empiriese navorsing. Aangesien diskriminasie somtyds so kovert en subtiel plaasvind, en dit niemand in die werksmag ontsien nie, behoort lede van die SAPD dit volkome te begryp en in staat wees om iets daaromtrent te doen.

Die leerdoelwit van so 'n kursus sal wees om te verstaan hoe diskriminasie ontwikkel en hoe om 'n bydrae te lewer om dit uit te faseer. Die beoogde uitkomst is om die leerder aan die konsep *diskriminasie* bekend te stel; om die negatiewe impak wat diskriminasie op die werksplek het aan die leerder te illustreer; om die leerder aan die verskillende variasies van diskriminasie bekend te stel, en om die leerder toe te rus met tegnieke om diskriminasie hok te slaan.

Die inhoud kan gebaseer wees op 'n diskriminasiemodel, bespreking van begrippe soos rassisme, seksisme, etnosentrisme en haalbare metodes om bovermeldes uit te faseer. Die inhoud sal hoofsaaklik generies wees, maar kan ook aangepas word om vir sekere groepe voorsiening te maak.

### 7.3.1.1.2 Loodsing van mentorprogramme

Vir elke nuwe lid wat by die SAPD aansluit, behoort daar iemand aangewys word wat aan die betrokke nuweling berading en advies oor 'n verskeidenheid aangeleenthede kan gee. Hierdie mentorprogramme kan formeel wees, met ander woorde die SAPD kan vanaf 'n sentrale punt iemand aanwys, of dit kan informeel wees deurdat iemand in die nuweling se eenheid vrywillig aanbied om die funksie te verrig. Mentorprogramme het meer kans as dit in 'n oop omgewing plaasvind waar diversiteit erken en waardeer word. Die benadering deur die mentor sal wees om die nuweling te sensitiseer rakende rasseaangeleenthede en aan hom of haar berading gee oor gesonde werkspraktyke in dié verband.



Die motivering vir die mentorprogramme is dat die grootte van die organisasie dit vir senior bestuurders moeilik maak om die handeling van individue te monitor of te beïnvloed. In 'n organisasie soos die SAPD waar nuwelinge neig om tot die hoofstroomkultuur te konfroom, waarvan die negatiewe aspekte in die teoretiese sowel as empiriese navorsing uitgewys is, kan 'n mentor die nuweling op slaggate wys. Die verdere voordeel is dat so 'n mentor 'n bykomende rol kan speel ten opsigte van ander aspekte, waaronder leiding in aangeleenthede soos werksatisfaksie, loopbaantoelging en 'n gebalanseerde lewenstyl.

#### **7.3.1.1.3 Induksieprogram**

Vir dieselfde redes as in die voorafgemelde paragraaf vermeld, behoort daar vir elke nuweling wat tot die organisasie toetree, 'n volledige induksieprogram uitgewerk word. Die program behoort aanvullend te wees tot bovermelde twee inisiatiewe en behoort daarop ingestel te wees om die individu op behoorlike wyse in die organisasie in te lyf. Die mentor kan help toesien dat die induksieprogram gevolg word. Die induksieprogram behoort onder andere aspekte rondom rassekwessies te hanteer en elke nuweling behoort byvoorbeeld bewus te wees van wat van hom of haar in dié verband verwag word. Alle beoogde programme, opleidingsintervensies en inisiatiewe waaraan die nuweling moet meedoen, behoort in die induksieprogram vervat te word. Die nuweling weet dus wat die organisasie oor 'n sekere termyn van hom of haar ten opsigte van diversiteitsaangeleenthede verwag.

#### **7.3.1.2 Die aanspreek van kulturele kwessies**

Die volgende voorstelle naamlik kruiskulturele opleiding, die beskikbaarstelling van kulturele konsultante en die ontwikkeling van werktuie vir diversiteit, behoort daartoe by te dra om kulturele kwessies op individuele vlak te hanteer sodat lede 'n beter begrip vir kulturele aspekte sal hê.

##### **7.3.1.2.1 Kruiskulturele opleiding**

Nuwelinge wat by die SAPD aansluit, behoort onmiddellik na 'n kruiskulturele werksessie gestuur word waar die hantering van kruiskulturele kwessies deel van die



aanbieding uitmaak. Dié opleidingsintervensie behoort reeds in die eerste maand van die nuweling se indienstrede te geskied en kan die vorm van 'n formele werksessie buite die onmiddellike werksplek aanneem, of kan deur middel van indiensopleiding plaasvind. Die opleidingsintervensie behoort veral op bewusmaking van aspekte rakende kulturele kwessies te fokus.

Die motivering hiervoor is dat lede met hulle eie waardes, houdings en persepsies gekonfronteer behoort te word. In die empiriese navorsing is bevind dat etniese groepe nie veel goed het om van mekaar te sê nie. Dit is nodig dat ook hulle van hulle bestuursbenadering en konflikthanteringstyle bewus gemaak word. Hulle behoort verskille te erken, weet om stereotipering te vermy en weet hoe om kulturele verskille te respekteer.

Die leerdoelwit behoort onder meer te wees om die leerder te sensiteer oor sy of haar eie vooroordele en die impak wat dit op die werksituasie het. Die uitkomst is om die leerder van die effekte van aannames bewus te maak, en stereotipering asook die negatiewe en positiewe van vooroordele aan die leerder te illustreer. Dit behoort ook by die leerder 'n behoefte te skep om die *status quo* te verander met ander woorde van 'n monokulturele organisasie na 'n multikulturele organisasie. Laastens behoort dit ten doel hê om die leerder sensitief te maak vir moontlike wanpraktyke in sy of haar werksomgewing.

Die inhoud kan fokus op aspekte soos die sosialiseringproses, omskrywing van begrippe soos stereotipering en vooroordeel, multikulturalisme, etnosentrisme en dies meer. Dié kursus kan moonlik met bovermelde oriënteringskursus oor rassekwessies saamval. Tydens hierdie kursus behoort 'n begrip vir kulturele aangeleenthede gekweek te word, waaronder aspekte oor tyd, familieaangeleenthede en ander soos in die teoretiese hoofstuk geïdentifiseer.

#### **7.3.1.2.2 Kulturele konsultante**

Die instelling van 'n groep kulturele konsultante is 'n verdere voorstel. Die motivering hiervoor is dieselfde as by kruiskulturele opleiding. Die aantal kan wissel van provinsie tot provinsie en behoort verkieslik uit vrywilligers vanuit alle rasse- en



etniese groepe binne die polisie te bestaan. Dié konsultante stel hulself beskikbaar vir enige persoon in die organisasie wat vrae of bekommernisse het oor die kulturele gewoontes van 'n sekere groep. Die kulturele konsultante tree dus as 'n tipe derde party op om lig op kulturele aspekte te werp. Die voordeel is dat so 'n groep ook inligting onder mekaar kan uitruil. Dit gee 'n nuwe dimensie aan die slagspreuk elkeen leer een (*each one teach one*).

Kulturele konsultante kan verligting van kompeterende spanning tussen verskillende etniese en kulturele groepe bewerkstellig deur kommunikasie te fasiliteer en diverse groepe en individue attent te maak op wat hulle gemeen het. Hulle kan ook daartoe bydra dat kultureel diverse elemente in die organisasie eienaarskap vir die organisasie se kultuur (die multikulturele werksmag) aanvaar deur die missie, waardes, styl en doelwitte na te streef.

#### **7.3.1.2.3 Daarstelling van diversiteitswerktuie**

Die daarstelling van diversiteitswerktuie en die beskikbaarstelling daarvan aan elke lid is 'n verdere voorstel. Weer eens is die motivering die wanbegrip wat daar tussen lede van die polisie jeens mekaar heers. Die doel van sulke werktuie is dat dit as 'n verwysings-handleiding deur die nuweling gebruik kan word om te raadpleeg, sou hy of sy vrae in verband met diversiteitsaangeleenthede hê. Die werktuie kan die basiese inligtingsantwoorde bevat op vrae waarmee nuwelinge gekonfronteer word. So kan daar byvoorbeeld belangrike inligting in wees oor die kulturele gewoontes van die verskillende etniese groepe wat die SAPD uitmaak. Die werktuie kan tydens opleidingssessies oor diversiteit aangevul word met nuwe inligting en sodoende periodiek opgegradeer word. Die waarde daarvan is dat dit te alle tye geredelik beskikbaar is.

#### **7.3.2 Strategieë gemik op intergroepverhoudinge**

Hierdie intervensies gaan veel wyer as die individu aangesien dit groter groepe in die organisasie raak. Dit kan in die geval van die SAPD 'n spesifieke komponent of miskien 'n spesifieke polisiestasie wees. Weer eens word dit aan die hand van rasse- en kulturele kwessies bespreek.



### **7.3.2.1 Die aanspreek van rassekwessies**

As dit by rassekwessies kom, is die skep van 'n eenheid vir die bestuur van diversiteit, die instelling van 'n basiese opleidingskursus en die totstandkoming van 'n mobiele intervensie-taakspan (MIT) drie intervensies wat geloods kan word.

#### **7.3.2.1.1 Basiese opleidingskursus**

Daar word verder voorgestel dat enige diversiteitsopleiding in die SAPD aan die gang behoort te kom met 'n basiese modulêre opleidingskursus van ten minste twee weke, gemik op volwasse leer. Die kurrikulum behoort sekere pertinente modules in te sluit, waaronder die essensie van die bestuur van diversiteit. 'n Benadering kan wees om eers 'n interne oudit te doen om sodoende vas te stel wat die onderliggende kwessies in die SAPD is wat bestuur moet word. Daarna sal 'n kurrikulum ontwerp behoort te word. Dit sal ook nodig wees dat die kurrikulum aangepas word om met veranderinge in die organisasie tred te hou.

Die motivering vir 'n basiese opleidingskursus is dat 'n beduidende deel van die bestuurskorps in die SAPD nie altyd van hulle eie vooroordele en persepsies (soos bepaal in die vorige hoofstukke) bewus is nie. Polisiebestuurders het ook nie 'n holistiese prentjie van diversiteitskwessies in hul organisasie nie. Hulle weet nie altyd watter vernietigende effek diskriminerende gedrag op hul lede se moreel en produktiwiteit het nie. Diskriminasie het volgens hulle 'n sterk rasse- en geslagsdimensie, en ander dimensies soos ouderdom, godsdiens, seksuele voorkeur en fisiese gestremdheid word geïgnoreer.

Die leerdoelwit sal wees om die leerder aan die breëre omvang van diversiteitskwessies in die nasionale en internasionale arena bekend te stel. Die uitkomst sal wees om 'n begrip vir die redes waarom diversiteit bestuur behoort te word by die leerder te kweek, om te illustreer hoe die bestuur van diversiteit tot 'n bestuurder se selfverryking en selfbeeld kan bydra, om die nadele as diversiteit nie binne organisasies bestuur word nie onder die aandag van leerders te bring, om eenparigheid onder deelnemers te kweek dat diversiteitsbestuur essensieel is, en om te illustreer hoe gemeenskapspolisiëring by diversiteitsbestuur kan baat.



Die inhoud kan om die konsepte soos diversiteitsagtergrond, diversiteitsteorieë, internasionale tendense, die Suid-Afrikaanse opset (wetlike aspekte), voor- en nadele van die bestuur van diversiteit en ander aspekte soos in die teoretiese hoofstuk uitgewys, gefokus word. Sekere inisiatiewe kan selfs aan sensitiviteitsopleiding grens, soos ook in die teoretiese navorsingsgedeelte geïdentifiseer, alhoewel die klem eerder op vaardighede behoort te val. Die leemte wat gevul behoort te word, is om bestuurdersvaardighede aan te bied deur op suiwer diversiteitsaangeleenthede te fokus.

#### **7.3.2.1.2 Mobiele intervensie-taakspanne ( MIT's)**

Die skrywer het reeds in 1995 voorspraak gedoen dat die SAPD MIT's behoort te implementeer om diversiteitskwessies meer effektief te bestuur. Die idee is dat hierdie spanne uit drie tot vyf opgeleide kundiges oor diversiteitskwessies behoort te bestaan, wat die bestuurskader ondersteun in die uitroei van diskriminasie. Die MIT behoort op voetsoolvlak, waar ernstige probleme ten opsigte van diskriminerende praktyke geïdentifiseer is, te funksioneer. Dit kan vergelyk word met 'n span mediese kenners wat 'n siek of terminale pasiënt bystaan.

Sodra daar 'n ernstige probleem by 'n spesifieke standplaas geïdentifiseer word, word hierdie span geaktiveer om die nodige intervensies te doen om die probleem te remedieer. Alhoewel sulke spanne slegs uit diversiteitskundiges bestaan, kan daar ook voorsiening gemaak word vir die vestiging van multifunksionele spanne. Volgens hierdie konsep word kundiges met verskillende ekspertvaardighede saamgetrek en 'n multidissiplinêre benadering tot die hantering van 'n probleem gevolg. In die SAPD kan die pogings van maatskaplike werkers, sielkundiges, werkstudiebeamptes en personeelpraktisyne dus saamgevoeg word om resultate te bereik.

In die praktyk kan dit soos volg werk: Die werkstudiebeampte identifiseer 'n probleem op stasievlak. Hy of sy stel die REOP-bestuurder op provinsiale vlak in kennis wat weer die MIT aktiveer. Die MIT beweeg in, en deur middel van 'n multidimensionele benadering word die probleme hanteer. Kundiges uit 'n wye verskeidenheid dissiplines span dus saam om die stasie by te staan. As die



intervensies afgehandel is, keer die span kundiges elk na sy of haar werkplek terug. Dit kan dalk nodig wees dat opvolgbesoeke, soos algemeen deur die basiese beginsels van projekbestuur bepaal, uitgevoer word.

Die voordele van multifunksionele spanne is dat dit die denkbeeldige mure wat daar tussen eenhede in die polisie bestaan afbreek en dat mense leer om saam te werk. 'n Stelselbenadering word dus gevolg. Kreatiwiteit en kwaliteit word ook bevorder aangesien die regte mense met mekaar in kontak kom en mekaar se idees ondersteun om 'n effektiewer en doeltreffender organisasie te verkry. Intervensies deur die MIT ten opsigte van diversiteitskwessies, kan op die volgende gemik wees:

- Die uitwissing van rassisme en seksisme;
- Konflikresolusie;
- Verandering van houdings, byvoorbeeld vooroordele;
- Hulp aan lede om hulle vooroordele te erken en dit positief te verander;
- Die stigting van ondersteuningsgroepe;
- Verandering van die organisasiekultuur;
- Identifisering van rolmodelle in die organisasie;
- Die skep van 'n klimaat vir die bevordering van interkulturele spanwerk.

Die idee is nie dat die MIT 'n permanente struktuur sal wees nie, maar eerder dat dit op die beginsels van 'n adhokrasie gebaseer behoort te wees. Dit beteken dat daar geen vasgestelde tydspan vir hulle bestaan nie en dat lede se rolle uitruilbaar is. Die MIT bestaan uit professionele persone met 'n hoë vlak van kundigheid en daarom is toesighouding nie nodig nie. Besluitneming is gedesentraliseer en daar is nie rigiede reëls en regulasies wat hulle werksaamhede belemmer nie.

#### **7.3.2.1.3 Skep van 'n hulplyn**

By elke eenheid en afdeling kan daar 'n tolvrye hulplyn ingestel word wat beamptes 24 uur per dag kan aanwend, sou hulle berading of advies nodig hê. Dit kan ook aangewend word vir die aanmelding van klagtes, byvoorbeeld diskriminerende



praktyke. Gesoute beraders kan die telefone op 'n sentale punt beman en sodoende kundige advies verstrek. Inbellers behoort anoniem te kan bly en beskerm word teen retaliasie, sou hulle byvoorbeeld diskriminerende gedrag van 'n senior rapporteer. Daar kan selfs oorweeg word om so 'n funksie uit te kontrakteer, met ander woorde iemand buite die organisasie lewer die diens. Die waarde daarvan is dat buitelanders meer objektief behoort te wees en ook nie geïntimideer behoort te voel deur die gesagstrukture in die SAPD nie.

Die rede vir 'n hulplyn is dat lede hulle in 'n doodloopstraat kan bevind as hulle die normale bestuurskanale geraadpleeg het, en daar nog steeds niks aan hulle situasie gedoen is nie. Die kantoor waar bovermelde oproepe ontvang word, kan 'n plan van aksie in werking stel waarvolgens die kwessies soos gerapporteer, aangespreek word. Die voordeel van 'n hulplyn is dat dit ook vir ander etiese kwessies waarmee lede daagliks gekonfronteer word, aangewend kan word.

### **7.3.2.2 Die aanspreek van kulturele kwessies**

Die loods van gevorderde opleidingskursusse, die bevordering van kruiskulturele kommunikasie en die loods van interkulturele spanbouaksies, is voorbeelde van intervensies wat op intergroepvlak geloods kan word, as dit by die hantering van kulturele kwessies kom.

#### **7.3.2.2.1 Gevorderde opleiding**

Dit is noodsaaklik dat daar op die oriënterings- en basiese kursusse voortgebou word. Dit is nodig dat diegene wat reeds etlike jare diens het, aan een of ander diversiteitskursus blootstelling kry. Dit kan bereik word deur die instelling van 'n gevorderde opleidingskursus. Tydens dié kursus kan veral strategieë vir die bestuur van diversiteit aangebied word. Die motivering hiervoor, soos in die teoretiese hoofstuk bepaal, is dat die werksmag van die toekoms al hoe meer divers word en dat spesiale strategieë nodig is om dié werksmag effektief te bestuur. Die tradisionele bestuursbenaderings werk nie meer vir organisasies nie, soos in die teoretiese hoofstuk toegelig. Dit is ook nodig dat organisasies meer kompetender moet raak as gevolg van skaars hulpbronne en mededingers. Van die SAPD se mededingers is die privaat sekuriteitsmaatskappye, en die skep van munisipale polisie wat volgens



alle aanduidings binnekort landwyd geïmplementeer gaan word. Die polisie behoort dus so bestuur te word dat produksie verhoog word en 'n koste-effektiewe, maar hoë kwaliteitdiens aan die gemeenskap gelewer word.

Die leerdoelwit sal wees om die leerder toe te rus met tegnieke om diversiteit te bestuur. Van die uitkomst is om die leerder bekend te stel aan die verskillende benaderings tot diversiteitstrategieë en om die leerder in staat te stel om diversiteit binne die SAPD te bou. Dit kan die leerder ook aan hulpmiddels bekend stel om die organisasie se diversiteitsdoelwitte te bereik en hulle in staat stel om 'n teenreaksie te verhoed.

Die inhoud kan rondom die konsepte ontwikkel word soos benadering tot diversiteitstrategieë, motivering van lede, werwingsprogramme, retensie van personeel asook 'n teenreaksie en hoe om dit te hanteer. Nog 'n aspek wat aangeraak kan word, is goeie werkspraktyk. Die motivering hiervoor is dat, behalwe die dekonstruktiewe effek van diskriminasie, daar nog 'n verskeidenheid ander aspekte is wat bestuurders in die werksplek sal moet aanspreek. Hierdie aangeleenthede kan, indien dit nie bestuur word nie, produktiwiteit benadeel, soos in die teoretiese hoofstuk aangetoon.

Die inhoud vir goeie werkspraktyk kan weer rondom sekere sleutelbegrippe gebou wees, soos die dinamika van binne- en buitengroepe en historiese benadeelde persone, homoseksualiteit (homofobia), seksuele teistering, en hoe om al die kwessies te hanteer. Ander kwessies waarop nie in die navorsing ingegaan is nie, is minderheidsgroepe en enkelouers, en hoe om hulle te hanteer. Generasiegapings in organisasies en die impak daarvan asook die impak van godsdiens en verskillende lewenstyle kan deel van die kurrikulum uitmaak. Die belangrike beginsel hier is dat die SAPD hulself nie behoort te beperk as dit by keuses van onderwerpe kom nie en dat daar dus geen taboes behoort te wees nie.

#### **7.3.2.2.2 Kruiskulturele kommunikasie**

Kruiskulturele kommunikasie behoort sover moontlik binne die SAPD bevorder te word. Dit kom in wese daarop neer dat die SAPD dit ten doel behoort te stel om 'n



insluitende taalbenadering onder hulle lede te vestig. 'n Voorbeeld hier is byvoorbeeld hoe sommige vroue nie by die polisie aangesluit het nie omdat hulle nie 'n polisieman wil word nie. Dit is dus nodig dat die SAPD kruiskulturele kommunikasie tussen groepe in die organisasie bevorder. Stereotipering behoort vermy te word en woorde en sinsnedes wat tot gebrekkige of foutiewe kommunikasie lei, behoort ook vermy te word. Die huidige taaleenheid in die SAPD kan hier 'n leidende rol speel om voorskrifte uit te reik.

Die motivering vir die voorstel is dat Suid-Afrika 11 amptelike tale het, terwyl daar boonop ook 'n verskeidenheid dialekte gepraat word. Afrikaans word toenemend deur Engels vervang as die voertaal van die openbare sektor. Nie almal is Engels volledig magtig nie. Dit kan verreikende implikasies vir bestuurders inhou, byvoorbeeld ten opsigte van veiligheidsinstruksies, opleiers wat onseker is of hul verstaan word en die beoordeling van personeel. Daar is boonop ook die sensitiwiteit wat gepaard gaan met 'n diverse werksmag, soos in voorafgaande hoofstukke aangedui. Sekere grappe kan byvoorbeeld aan sekere groepe aanstoot gee. Laastens kan nie-verbale kommunikasie ook aanstoot gee as dit nie effektief bestuur word nie.

Die doelwit van so 'n aksieplan sal wees om lede in staat te stel om kruiskulturele kommunikasie tot die organisasie se voordeel aan te wend. Die eindresultaat is onder meer om lede te sensitiseer oor die rol wat verbale kommunikasie en nie-verbale kommunikasie in organisasies speel en om lede met basiese vaardighede toe te rus om kruiskulturele kommunikasie te fasiliteer. Verder behoort so 'n intervensie ten doel te hê om lede met goeie luistervaardighede toe te rus en om hulle die vaardighede te gee om haattaal hok te slaan. Hierdie aspekte kan moontlik alles in die werktuie waarna reeds verwys is en in die voorgestelde opleidingskursusse ingebou word.

#### **7.3.2.2.3 Interkulturele spanbou**

Interkulturele spanbou is 'n potensiële strategie om rasse- en kulturele spanning tussen polisiebeampies te verlig. In die empiriese studie is aangetoon dat wit bestuurders byvoorbeeld onseker is oor hoe om hul swart ondergeskiktes te



behandel, terwyl swart persone van mening is dat subtile diskriminasie nog steeds plaasvind. Daar is ook gereeld dissiplinêre probleme in die SAPD en, as daar teen skuldiges opgetree word deur 'n bestuurder wat 'n ander velkleur het, is daar gewoonlik beskuldigings van rassisme. Hierdie situasie kan moontlik verhoed word as bestuurders effektiewe en harmonieuse werkspanne bou.

'n Ervare persoon, selfs 'n buitestaander, kan gebruik word om die proses te bestuur en aktiwiteite behoort daarop gemik te wees om debat aan te moedig, praktiese oplossings te vind en probleemoplossingsvaardighede by lede te kweek. Topbestuur behoort totaal toegewyd en aktief daarby betrokke te wees om probleme te hanteer wat buite die span se kontrole val. Vakbonde kan ingekoop word deur hulle volledig in te lig oor die doelwitte en metodes van die spanbou-aktiwiteite. Hierdie tipe aktiwiteite behoort nie eenmalig plaas te vind te nie, maar gereeld, met die waardering van diversiteit as sentrale tema.

Sou die SAPD op interkulturele spanbou-aktiwiteite besluit, behoort daar nie onnodige beperkings op die bestek van die aktiwiteite geplaas te word nie. Spanbou behoort nie net beperk te wees tot bestuurskomitees of spesiale projekspanne nie en behoort op alle vlakke plaas te vind. Toesighouers behoort nie afsonderlik van hul ondergeskiktes na spanbouprogramme toe gestuur te word nie, aangesien beide groepe kan voel dat hulle vir spesiale behandeling geteiken word en dit kan hulle negatief maak jeens verandering. Die hele werkspan behoort eerder betrek te word, met die toesighouer as volwaardige deelnemer. Laastens behoort bestuur nie beperkings op die span te plaas nie en hulle behoort toegelaat te word om self oplossings te vind.

Die praktiese doel van die spanbou-aktiwiteite behoort daarop gerig te wees om blokkasies in die pad van span-effektiwiteit uit die weg te ruim. In die SAPD kan dit die vorm aanneem van interkulturele wantroue, swak kommunikasie en lae moreel. Die bevordering van interkulturele verhoudinge is nog 'n aanwyser. Spanlede ervaar dikwels gedrag van ander wat hulle dwars in die krop steek. Die gee van byname is so 'n voorbeeld. Daar word byvoorbeeld dikwels na middeljarige en ouer swart lede in die polisie diens verwys as "chief", wat dan veroorsaak dat rassestereotipes versterk word. Om dié blokkasie op die pad na menswaardige behandeling te



verwyder, kan daar ooreengekom word om mekaar op verkose name aan te spreek. Die ooreenkoms kan in die vorm van 'n bindende verklaring bewaar word, of selfs aangebring word waar almal dit kan sien.

Toesighouding is nog 'n aspek van belang en in die empiriese navorsing is bevind dat toesighouers in die meeste gevalle op grond van status teen ondergeskiktes diskrimineer. Om dit die hoof te bied, kan albei groepe alles wat hulle van mekaar verwag, neerstip om wedersydse verwagtinge te bepaal. In die SAPD het junior lede byvoorbeeld 'n probleem met die barre aanspreekwyse wat van die offisiere soms gebruik, terwyl laasgenoemde weer 'n probleem het met oordrewe familiariteit aan die kant van hul lede. Wanneer aandag hieraan gegee word, kan toesighouers onderneem om met meer respek te kommunikeer, terwyl lede onderneem om meer taktvol op te tree.

Verbeterde samewerking is nog 'n motiveerder vir interkulturele spanbouaksies. Dit gebeur dikwels dat daar in organisasies 'n gebrek aan samewerking tussen verskillende komponente is, en partykeer selfs ongesonde kompetisie. In die SAPD is daar byvoorbeeld antagonisme tussen die funksionele en administratiewe komponente op stasievlak. Tydens spanbou-aktiwiteite kan die twee groepe onderhandel om mekaar van nut te wees en kan administratiewe personeel byvoorbeeld onderneem om op besige tye in die aanklagkantoor diens te verrig, terwyl funksionele polisiebeamptes sekere administratiewe funksies self vervul. So raak groepe van mekaar se frustrasies bewus en word eensgesindheid bevorder.

### **7.3.3      Strategieë gemik op organisasiewye verhoudingeverband**

Hierdie is die derde vlak van die vier vlakke wat deur Hodge en Anthony geïdentifiseer is en waarop OO-intervensies gerig kan word. Dit word weer eens aan die hand van die twee prominentste diversiteitskwessies soos deur die skrywer geïdentifiseer, naamlik rasse- en kulturele kwessies, bespreek.



### **7.3.3.1 Die aanspreek van rassekwessies**

Strategieë wat geloods kan word om rassekwessies op organisasiewye vlak aan te spreek, is onder meer die skep van 'n gedeelde visie, verkryging van topbestuur se toewyding en die herstruktuering van opleiding.

#### **7.3.3.1.1 Die skep van 'n gedeelde visie**

Dit is van die allergrootste belang dat 'n visie ten opsigte van die bestuur van diversiteit en spesifiek oor hoe rasseaangeleenthede gehanteer moet word, geskep sal word en dat dit deur die oorgrote meerderheid gedeel word. Dit is nodig dat lede eens is oor dit wat tot stand gebring behoort te word. Visionêre leierskap is 'n voorvereiste en topbestuur behoort hier die leiding te neem. In wese kom dit daarop neer dat daar 'n gemeenskaplike aspirasie is sodat dit die fokus van lede se energie word. 'n Gedeelde visie kan bereik word deur behoorlike konsultasie en 'n hoë prioriteit op deursigtigheid. Deur eenstemmigheid te bereik, kan strategieë om uitvoering te gee aan die visie vervolgens geformuleer word. 'n Motivering vir die skep van 'n gedeelde visie is die amalgamasie van die verskillende polisiemagte in een polisie diens en die gevolglike spanning wat dit tot gevolg gehad het, asook bestaande diversiteitskwessies.

#### **7.3.3.1.2 Topbestuur se toewyding**

'n Aspek wat by die voorafgaande aansluit, is topbestuur se toewyding. Die bestuurskomitee van die SAPD, naamlik die nasionale kommissaris, sy of haar adjunkte en die nege provinsiale kommissarisse behoort die verantwoordelikheid te dra om toe te sien dat diversiteit onder hulle bevel ten volle bereik word. Hulle kan begin deur 'n veranderingsagent of "kampioen" aan te stel, verkieslik uit hul eie midde, om die program in die oorgangstadium (totdat diversiteit gevestig is) te implementeer. Verder kan hulle op hulle eie vlak gereeld simptome en kondisies hersien wat daarop dui dat verandering ten opsigte van personeelsamestelling nodig is. Hulle kan 'n waardebeoordeling van die departement se huidige beleid in hierdie verband uitvoer en sorg dat strukture ingestel word wat diversiteitsbestuur versterk. Hulle kan ook aksieplanne vir implementering opstel, wat met aspekte soos tydskale,



begroting en verantwoordelikheid te make het. Samesprekings behoort ook gereeld met alle relevante groepe gevoer te word om die visie, filosofie en doelwitte van beleidsdokumente te kommunikeer. Dit sal ook nodig wees om gereeld die personeeldepartement en regs kundiges te raadpleeg vir leiding oor regstellende aksie en bevorderingskwessies.

#### **7.3.3.1.3 Herstrukturering van opleiding**

Die SAPD neig om op ranggeoriënteerde opleiding te fokus – met ander woorde, lede met dieselfde range deurloop saam kursusse, ongeag bestuursbevoegdheid en span van kontrole ('n Uitsondering hierop is die Stasie-Kommissariskursusse wat deur eksterne rolspelers aangebied word). Daar word voorgestel dat daar eerder op 'n posgerigte benadering gefokus word. 'n Posgerigte benadering fokus op persone wat dieselfde soort werk in die organisasie verrig. So kan 'n kursus in die bestuur van diversiteit aangebied word aan almal wat eenheidsbevelvoerders is, ongeag rang. 'n Eenheidsbevelvoerder van 'n klein plattelandse stasie met die rang van inspekteur sal dus saam met sy of haar eweknie in die stad, wat moontlik 'n superintendentsrang het, 'n kursus bywoon.

Die voordele van bogemelde, 'n afwyking van die *status quo*, is legio. Lede wat dieselfde tipe werk doen, woon saam 'n kursus by en hul eiesoortige probleme kan vryelik bespreek word en oplossings daarvoor gevind word. Dit het verder die waardetoevoeging dat die militarisme wat die kultuur kenmerk, op 'n gesonde manier hanteer word deur 'n leerkultuur te skep waar kundigheid, eerder as rang, gerespekteer word. Die gebruik van voorname en die dra van gemaklike klere tydens sulke kursusse behoort alles by te dra tot 'n klimaat van openlikheid.

Nog 'n voorstel is dat die kursus in die bestuur van diversiteit deur kundiges uit die bestuursveld, hetsy intern of ekstern tot die organisasie, aangebied word. 'n Belangrike voorwaarde is dat dit ervare fasiliteerders behoort te wees wat ook in hul persoonlike lewens van vooroordele en stereotipes ontslae geraak het. Die ideaal is dat 'n kombinasie van interne en eksterne fasiliteerders aangewend word om kruisbestuiwing in die organisasie te bewerkstellig en by te dra tot 'n kultuurverandering.



Die invloed van eksterne fasiliteerders is essensieel om nuwe idees en kundigheid binne die organisasie te skep.

'n Verdere voorstel is dat so 'n kursus nie net eenmalig behoort te wees nie, maar deur opvolgkursusse aangevul sal word. Daar behoort in werklikheid 'n leerkontrak tussen die leerder, sy of haar onmiddellike bevelvoerder en die opleidingskomponent te wees. Die leerkontrak sal onder meer die tipe kursusse en die tydstip waarop die leerder dit sal moet bywoon, bepaal om diversiteit meer effektief te bestuur. In die kontrak sal die leerder inwillig om die kursusse by te woon, die bevelvoerder sal die nodige ondersteuning gee, soos om die lid vir die duur van die kursus af te staan, en die opleidingskomponent sal sorg dat die kursus realiseer.

Nog 'n wegbeweeg van die *status quo* is die erkenning van vorige leerervaring. In die SAPD moet 'n potensiële offisier byvoorbeeld 'n verpligte kandidaatoffisierskursus van agt tot twaalf weke bywoon, ongeag vorige leerervaring. Dit gebeur dus dat daar op sulke kursusse lede is met enigiets van graad tien tot 'n volwaardige magistersgraad in een of ander bestuursrigting. Die standaard van onderrig wat opleiers moet volg, frustreer dus presteerders wat reeds oor toepaslike kennis beskik of diegene wat nie kan bybly nie. Deur vorige leerervaring te erken, word frustrasie dus uitgeskakel en bespaar dit die organisasie ook aansienlike koste deurdat sekere persone vrystelling kry van kursusse.

Die tydsduur van die kursus behoort 'n verdere wegbeweeg van die tradisionele benadering in die polisie te wees. Die meeste bestuurskursusse duur enigiets van vier tot twaalf weke aaneenlopend. Alhoewel kursusse so voorgehou word, is daar geen inkrement benadering wat vakinhoud tussen die basiese en gevorderde kursusse betref nie. In sommige gevalle kom selfs duplisering voor. Vir die bestuur van diversiteit word voorgestel dat daar 'n sinvolle verband en ingewikkeldheidsgraad ten opsigte van kursusse is, en dat dit modulêr aangebied word. Die tydsaspek is debatteerbaar, maar dit blyk dat leer nie so effektief plaasvind as 'n kursus te lank is nie.

'n Verdere vereiste is dat deeglike evalueringsmeganismes in werking gestel word om te bepaal of leer wel plaasgevind het. Dit behoort veral na afloop van die kursus,



wanneer lede by hul standplase terug is, te geskied. Daar behoort bepaal te word of persepsies en vooroordele wel sigbaar verander is en of die lede toepas wat hulle geleer het. Dit kan veral deur onderhoude en vraelyste bepaal word.

Die formaat van opleiding is 'n verdere aspek wat aandag behoort te verkry. Navorsing kan onderneem word om uit te vind hoe diversiteitsopleiding in ander organisasies geskied, watter lesse die polisie kan leer en wie die opleiding aanbied. Die blootstelling van vier lede aan die Amerikaanse weermagsopleiding in DEOMI – sien gedeelte in historiese agtergrond, par. 5.7.2 – is 'n stap in die regte rigting, maar glad nie genoeg nie. 'n Opleidingsbehoeftevraelys kan opgestel, versprei en geanaliseer word. Dit is ook nodig dat verteenwoordigers van verskillende kulturele groeperinge, mans en vroue, by die ontwerp betrokke is. In die SAPD het dit tans nog nie plaasgevind nie en kan dit dalk een van die redes wees waarom diversiteitsopleiding so omstrede is.

'n Kulturele opleidingskoördineerder kan aangestel word, wat onder meer sal bepaal wie die opleiding in die polisie behoort aan te bied en of daar van eksterne kundigheid gebruik gemaak sal word. In die SAPD is daar reeds sulke persone by die Hoofkantoor aangestel, maar hulle inisiatiewe word eerder deur interne politiek as deur rasonale besluitneming beïnvloed. Dit sal die SAPD dus baat as hulle die gemeenskapspolisiëringsforums (GPF's) kan betrek om betrokke te raak in kultuurspesifieke aspekte. Die SAPD is suksesvol in die vestiging van GPF's, maar gebruik nie die geleentheid om hulle ook by diversiteitsopleiding te betrek nie.

### **7.3.3.2 Die aanspreek van kulturele kwessies**

Wat kulturele kwessies betref is die instelling van 'n geïntegreerde menslike-hulpbronplan, die vestiging van deelnemende bestuur en die skep van 'n eenheid vir die bestuur van diversiteit aspekte wat op organisatoriese vlak geloods kan word.

#### **7.3.3.2.1 Geïntegreerde menslikehulpbronplan**

Soos in die teoretiese en empiriese hoofstukke bevind, speel die menslike hulpbronn-komponent 'n deurslaggewende rol as dit by diversiteitstrategieë kom. Die volgende



paragrafe is 'n poging om aan te toon hoe die SAPD 'n geïntegreerde menslikehulpbronbestuursplan op die been kan bring.

Eerstens behoort werwingstrategieë in werking gestel te word wat diversiteit optimaal akkommodeer. Filosofieë en prosedures behoort byvoorbeeld deur die bestuur in werking gestel te word om geskikte kandidate te werf sonder om standarde te verlaag. Die bestuursforum van die SAPD behoort geheel en al toegewyd te wees tot die proses van werwing en die retensie van benadeeldes. Dit behoort sowel binne as buite die organisasie gedemonstreer te word. *Intern* behels dit die daarstelling van beleid en prosedures wat die belangrikheid van 'n diverse werkmag beklemtoon. Waardes wat diversiteit beklemtoon, behoort vanaf die Missieverklaring tot op voetsoolvlak geïnkorporeer te word. *Ekstern* behoort die SAPD sy werwings- en bevorderingsdoelwitte deur middel van formele (media) en informele (gemeenskapspolisiëring-) metodes te bemark.

Deeglike aksieplanne behoort opgestel te word waarin die doelstelling, doelwitte, begroting, aanspreeklikheid en tydtafels van die werwingsveldtog uiteengesit word. In die SAPD, waar doelwitbeplanning nasionaal as 'n bestuurstrategie aangewend word, behoort hierdie aspek nie problematies te wees nie, aangesien bestuurders toegerus is vir die opstel van sulke bestuurstrategieë. Die insameling van demografiese data is 'n belangrike voorvereiste by beplanning en 'n omgewings-analise sal bestuurders slegs baat.

Dit is verder logies dat voldoende hulpbronne (finansies, personeel en toerusting) beskikbaar behoort te wees vir die sukses van werwingspogings. Die SAPD, wat reeds met 'n finansiële krisis te make het, sal in die lang termyn slegs baat as hulle geld op die regte dinge spandeer. Bo en behalwe hierdie argument kan die SAPD deur innoverende denke koste bespaar, byvoorbeeld deur vennootskappe met ander staatsdepartemente wat byvoorbeeld psigometriese toetsing betref. Gekombineerde pogings het, behalwe die voordeel dat dit tyd bespaar, ook die voordele dat dit 'n groter poel kandidate beskikbaar stel en die staat meer kompetender met die privaatsektor raak.



Die SAPD het die luukse dat dit in elke provinsie werwingsbeamptes het. Vir diversiteit om te slaag, sal dit beteken dat hierdie beamptes filosofieë wat die waardering van diversiteit onderskryf, behoort te glo en dit hul eie te moet maak. Hulle behoort hoog opgeleid te wees wat die organisasie se waardes en etiek betref, met kulturele bewustheid as 'n gegewe. Werwingsbeamptes behoort byvoorbeeld aangemoedig te word om persone uit histories benadeelde gemeenskappe te werf wat deur middel van kompensasië beloon word as hulle suksesvol is.

Elke werwingsaspek behoort voortdurend hersien te word om te verseker dat dit voldoen aan hedendaagse vereistes en vry is van vooroordeel en diskriminasie. Seleksiekriteria behoort vaartbelyn en werkstoepaslik te wees. Departemente wie se proses langdradig is, staan die kans om applikante aan ander departemente af te staan. Departemente wat nie wetstoepaslike en geldige toetsprosesse het nie, stel hulself bloot aan potensiële regstappe wat vertraging kan teweegbring.

Dit is noodsaaklik dat die gemeenskap insae het in die aanstel van kandidate. Verteenwoordigers van verskillende etniese en rasse-agtergronde behoort vanaf die begin by die werwingsveldtog betrek te word. Hulle kan byvoorbeeld insette lewer oor watter tipe bemerkingsveldtog geloods behoort te word vir die groep wat hulle verteenwoordig. Hulle kan ook self potensiële kandidate kontak. In die SAPD kan gemeenskapspolisiëringsforums (GPF's) effektief vir hierdie doel aangewend word. Gemeenskapsleiers kan betrek word by personeelonderhoude en die samestelling van kortlyste.

Retensie behoort nog 'n element van 'n geïntegreerde MHB plan uit te maak. Die SAPD is bekend daarvoor dat die organisasie nie uitermate moeite doen om werkers wat die diens verlaat, te probeer behou nie. Daarvan kan 'n groot groep mense getuig wat sonder meer die organisasie verlaat het. Rasionalisering en afskaling van die openbare sektor het 'n groot uittoeg van kundige personeel uit die diens tot gevolg gehad. Alhoewel 'n groot persentasie lede wit mans is, het die organisasie ook kundige personeel onder ander rasse-groepe en vrouelede verloor. Alhoewel een van die doelwitte was om van sogenaamde "dooie hout" ontslae te raak, was dit in baie gevalle veranderingsagente wat hul weg oop gesien het om elders 'n nuwe loopbaan te begin.



Daar is ook 'n tendens dat die meer progressiewe lede nie lank in 'n eenheid bly nie, en kort voor lank 'n nuwe uitdaging soek. Die SAPD met sy uitermate groot struktuur en eenhede bied 'n goeie speelveld om horisontale mobiliteit aan sulke lede te bied. Gekwalifiseerde lede uit agtergeblewe gebiede is oor die algemeen 'n skaars entiteit in die polisie. Die klein groepie wat daar wel is, is dikwels die teiken van afrokkeling tussen eenheidshoofde wat almal "swart lede wil hê wat ten minste die werk kan doen." Persone van kleur buit self die situasie uit en maak die beste van die spel deur rond te beweeg waar dit hulle die beste pas.

Dit is dus duidelik uit bovermelde dat bestuurders effektiewe strategieë in werking behoort te stel om hul werkers te behou. Polisiebestuurders, soos die meeste ander bestuurders in die staatsdiens, is nie altyd by magte om werkers met salaris-aanpassings en bevorderings te behou nie. Daar sal dus ander oplossings gevind moet word. Een daarvan is om 'n positiewe werksmilieu te skep waar werkers met waardigheid en respek behandel word. Retensie het ook 'n veel beter kans op sukses wanneer die basiese behoeftes van werkers aangespreek word en daar 'n billike kans op loopbaanontwikkeling is.

Dit kan bestuurskomitees slegs tot voordeel wees as hulle die retensie van hulle werkers as 'n strategiese kwessie in hul doelwitprogram inkorporeer. 'n Werksomgewing waarin elke werker tot sy of haar volle potensiaal kan ontwikkel, behoort aangemoedig te word. Alle vorme van diskriminasie behoort vroegtydig aangespreek te word en daar behoort sterk opgetree te word teen skuldiges. Opmerkings, grappe en praatjies wat daarop gemik is om sekere werkers af te kraak, behoort summier verbied te word. Werkers behoort sigbaar te kan waarneem dat bestuur die speelveld gelyk maak.

Die feit dat persone van kleur, asook vroue, ondervateenwoordig is in die top-bestuurvlakke, soos uitgewys in die empiriese gedeelte van die proefskrif, is tans 'n knelpunt in die polisie en dit word vanuit 'n aantal oorde veroordeel. Die feit dat die organisasie die afgelope aantal jare nie uitermate proaktief opgetree het om aandag aan die kwessie te gee nie, plaas die organisasie nou in die onbenydenswaardige posisie dat dit (regstellende aksie) toenemend vanaf regeringskant vereis gaan word. Dit lei weer tot polarisasie in die organisasie deurdat verskillende groepe



verskillende idees het oor regstellende aksie. Gesonde kommunikasie kanale is dus van kardinale belang.

'n Laaste aspek is 'n merietestelsel. Die SAPD het, soos die meeste ander organisasies, 'n merietestelsel waarvolgens lede beoordeel word aan die hand van sekere vaardighede en dan daarvolgens afgewys of beloon word (soos 'n 14de tjek). Dit lei gewoonlik tot groot ongelukkigheid by diegene wat dit nie kry nie; in so 'n mate dat die organisasie al by geleentheid die geld gelykop tussen alle lede verdeel het om moreel te verhoog. Daar is diegene wat die opinie huldig dat 'n merietestelsel noodsaaklik is om die beste kandidate te identifiseer. Een van die argumente teen regstellende aksie is juis dat standarde gehandhaaf moet word, en daarom is 'n effektiewe merietestelsel van groot belang.

Wat ook al die argumente vir of teen so 'n stelsel is, dit bly belangrik vir bestuurders om die proses so te bestuur dat diskriminasie nie plaasvind nie. Bestuurders behoort kennis te dra dat daar uit sekere oorde kritiek is teen die tradisionele, gestandaardiseerde toetse wat skriftelik deur kandidate afgelê moet word om toelating of bevordering te kry. Daar word beweer dat die toetse uit 'n rasse-oogpunt onregverdig is, aangesien dit op die kultuur, waardes en opvoeding van wit mans (soos ook in arbeidswetgewing uitgestip) gebaseer is. Uit 'n bestuursoogpunt is dit dus belangrik dat daar ook na alternatiewe metodes gekyk word om merietebeoordelings te doen.

#### **7.3.3.2.2 Deelnemende bestuur**

In die teoretiese hoofstuk is aangetoon dat die bestuur van diversiteit groot raakvlakke met ander deelvelde het. Een daarvan is deelnemende bestuur. Alhoewel die SAPD reeds sukses behaal het om die beginsel te vestig, is daar nog sekere gebreke. Saam met die bestuur van diversiteit kan dit egter ten volle geoptimaliseer word. Deelnemende bestuur het verskeie voordele. Bestuur hoef nie meer so baie tyd te spandeer om persoonlike konflik tussen lede op te los nie en kan op ander prioriteite fokus. Spanne beplan self sekere take, soos die indeling van skofte, wie wanneer met verlof gaan en wat die prioriteite vir die dag is. Die algemene klimaat ten opsigte van arbeidsaangeleenthede behoort hierdeur te



verbeter en daar behoort ook minder griewe en klagtes te wees, asook 'n kleiner neiging tot arbeidsmilitantheid. Produksie word opgestoot deurdat die moreel hoër is.

Voordat deelnemende bestuur geoptimaliseer word, sal dit die SAPD baat om eers na binne te fokus. Die bevredigingsvlak van benadeelde groepe behoort bepaal te word. Daar behoort vasgestel te word of enige lid ongerief verduur oor sy/haar kleur, geslag en seksuele oriëntering. As die werksomgewing vir hierdie groepe vyandig is, sal dit die loods van deelnemende bestuur belemmer. Voortdurende gesprekvoering behoort met lede gevoer te word om vas te stel of daar kwessies is wat kwel. Bestuur behoort ook sigbaar te demonstreer dat hulle ernstig is om die bron van ongerief uit die weg te ruim. Die SAPD behoort te probeer om sover moontlik alle interne probleme wat met rassisme en diskriminasie te make het op te los anders sal deelnemende bestuur nooit werklik tot sy reg kom nie.

#### **7.3.3.2.3 Eenheid vir die bestuur van diversiteit**

Die idee hiermee is dat daar 'n eenheid in die polisie is wat direk aan die hoogste gesag verantwoordelik is vir diversiteitsaangeleenthede. Die doel van so 'n kantoor is om topbestuur voortdurend op die hoogte te hou van demografiese veranderinge, werwing, bevorderings, verteenwoordiging, opleiding wat met kulturele kwessies te make het, en wetlike aspekte ten opsigte van gelyke geleenthede. Die kantoor behoort ook toe te sien dat beleid en praktyke wat deur die Kulturelesake-komitee (par. 7.3.4.2.2) opgestel is, geïmplementeer word. In die SAPD is die huidige REOP- offisiere wat in elk van die nege provinsies aangestel is, 'n stap in die regte rigting, maar dit is noodsaaklik dat hulle meer magte asook 'n onderbou behoort te kry om heeltemal aan hierdie voorstel te voldoen. Samewerking met eksterne organisasies soos NRO's is ook belangrik.

#### **7.3.4 Strategieë gemik op interorganisasoriese vlak**

Soos in die teoretiese hoofstukke gemeld, het dié aspek te make met die verhouding wat dié organisasie met ander organisasies in die eksterne omgewing het. In die SAPD se geval sal dit veral die gemeenskap impliseer.



### **7.3.4.1 Die aanspreek van rassekwessies**

Wat rassekwessies betref is die opstel van 'n gedragskode, bewusmakingsprogramme en die instel van 'n oorkoepelende Oorsigliggaam almal inisiatiewe wat die SAPD op interorganisasoriese vlak kan loods om diversiteit te kan bestuur.

#### **7.3.4.1.1 Gedragskode**

Alhoewel die SAPD oor 'n gedragskode beskik wat die belangrikste etiese kwessies oorkoepelend aanspreek, is daar tog 'n leemte wat veral rassekwessies aanbetref. Die voorstel is dus 'n addisionele kode, wat, alhoewel dit onder die sambreel van die SAPD se huidige gedragskode ressorteer, tog meer spesifiek op die hantering van rassekwessies fokus. Dit is dus in werklikheid 'n interpretasie van die SAPD se huidige gedragskode, maar dit word deur beginsels vir die lede sowel as 'n lys van verwagte gedrag aangevul. Die boodskap wat daarin vervat word, behoort duidelik uit te spel wat die organisasie van sy lede verwag as dit by rasseaangeleenthede kom.

Dit word verder voorgestel dat die gedragskode, waar moontlik, nie in boekvorm uitgereik behoort te word nie, maar dat dit eerder die vorm van 'n webtuiste behoort aan te neem. Met die huidige rekenarisering van die SAPD en gevolglike toegang wat lede tot rekenaars het, is dit nie vergesog nie. Lede kan dan deur die raadpleeg van so 'n kode leiding ten opsigte van etiese kwessies rondom rasseaangeleenthede verkry. Die kode kan toegelig word met praktiese voorbeelde en 'n vraag-en- antwoord-afdeling om toeganklik te wees. Soos met van die ander voorstelle kan so 'n webtuiste ook ander kwessies in die SAPD behandel.

#### **7.3.4.1.2 Bewusmakingsprogramme**

Dit is noodsaaklik dat die SAPD ontslae raak van hulle beeld as 'n "rassistiese organisasie." Die skep van netwerke en opvoeding is in dié verband essensieel. Gemeenskapspolisiëring behoort daarop ingestel te wees om die negatiewe persepsies wat jeens die polisie by die publiek heers, uit die weg te ruim. Soos uit die empiriese navorsing blyk, assosieer 'n beduidende deel van die gemeenskap die



polisie met onderdrukking en brutaliteit. Opvoedingsprogramme wat die polisie se positiewe aspekte bemark, behoort geloods te word om die gemeenskap se goeie gesindheid te wen.

Dit kan deur 'n verskeidenheid inisiatiewe vermag word. Dit kan reeds by die werwing van nuwe lede geskied. Loopbaanuitstallings is 'n voorbeeld hiervan. Die SAPD behoort te poog om gereeld aan sulke inisiatiewe deel te neem om sigself te bemark. 'n Voorvereiste is dat belangstellendes professioneel gehanteer word en dat potensiële kandidate se seleksie en keuringsprosesse bespoedig behoort te word om afrokkeling te verhoed. In die empiriese studie is aangetoon dat die SAPD nie altyd die bes gekwalifiseerde kandidate bekom nie, maar, alhoewel die redes daarvoor kompleks is, moet die organisasie tog êrens 'n begin maak.

Die deelname van jeugdiges aan polisiëringsinisiatiewe is nog 'n voorbeeld. Programme waar polisiebeamptes aan of van diens betrokke is by die jeug in hul vormingsjare kan aangemoedig word. Deurdat jongmense rolmodelle in die polisie het, kan hulle positief teenoor die organisasie beïnvloed word. In die SAPD kan die *Adopt a Cop*-program, waar sekere polisiebeamptes aan sekere bejaardes toegewys word, aangepas word om die jeug ook te betrek.

Wetstoepassingsopvoeding kan ook gebruik word. Die idee is dat leerlinge reeds op skoolvlak aan gespesialiseerde polisievakke blootgestel word. In die ou Suid-Afrika onder apartheid, is blanke skoliere byvoorbeeld deur 'n kadetprogram voorberei vir militêre diensplig. Dit kan nou suksesvol aangepas word om skoliere voor te berei vir polisiewerk of polisiebystand. Tot die middel 1980's kon skoliere ook as junior reserviste by die SAP aansluit. Dalk is dit tyd om hierdie inisiatief weer te laat herleef.

#### **7.3.4.1.3 Oorkoepelende Oorsigliggaam**

Alhoewel daar reeds verskeie inisiatiewe is om burgerlike toesig oor die SAPD te vestig, moet die voorstel nie met daardie inisiatiewe verwar word nie. Hier word eerder bedoel dat daar 'n liggaam of komitee in die SAPD behoort te wees wat sal toesien dat die organisasie wat sy rasseverhoudinge aanbetref, vordering maak.



Met ander woorde dit behoort 'n liggaam te wees met 'n uitsluitlike doelwit; in dié geval die uitwissing van rassisme en die bevordering van 'n multikulturele organisasie. Dit word voorgestel dat so 'n oorkoepelende Oorsigliggaam sal bestaan uit kundiges buite die SAPD en hier kan veral aan akademici, sakelui en NRO's gedink word. Hierdie liggaam kan byvoorbeeld objektief evalueer of die SAPD vordering maak om diskriminerende praktyke uit te roei. So 'n liggaam kan ook 'n skakel tussen die topbestuur van die SAPD en die politici wees, en hulle behoort kragtens wetgewing sekere magte toegeskryf te word. Daarsonder sal die SAPD net nie die magte behoorlik kan uitvoer nie. Die liggaam behoort ten minste een keer per jaar die SAPD se diversiteitsinisiatiewe krities te beoordeel en dan voorstelle aan die Nasionale Minister van Veiligheid en Sekuriteit te maak. Die liggaam kan 'n sentrale of provinsiale setel hê en behoort self divers in samestelling te wees om legitimiteit te bevorder.

#### **7.3.4.2 Die aanspreek van kulturele kwessies**

Wat die aanspreek van kulturele kwessies op interorganisasoriese vlak betref, is die loods van uitruilskemas, die vestiging van 'n Kulturelesake-komitee en globale posisionering, almal inisiatiewe wat geloods kan word.

##### **7.3.4.2.1 Uitruielkemas**

Uitruielkemas tussen die polisie en die gemeenskap asook die polisie en ander organisasies kan heelwat bydrae om interorganisasoriese verhoudinge te verbeter. Oorweging kan byvoorbeeld daaraan gegee word om internskappe te bewerkstellig om studente wat in wetstoepassing geïnteresseerd is, en wat aan 'n kollege of universiteit studeer, deelyds by die SAPD te laat werk. Hierdie programme kan suksesvol aangewend word om jong mense op 'n loopbaanpad te plaas en terselfdertyd toekomstige leiers te ontwikkel. Die SAPD Polisie-akademie by Graaff-Reinet, waar studente tot en met 1997 'n driejarige BA Polisiegraad kon verwerf het terwyl hulle gedurende die universiteitsvakansie by hul standplase gewerk het, is 'n voorbeeld hiervan (UNISA het die grade toegeken). Hierdie tipe inisiatief kan weer herleef sonder om een universiteit die monopolie te gee.



Gedeaktiveerde weermagdele is 'n verdere voorbeeld van moontlike kruisbestuiwing. Die Suid-Afrikaanse samelewing beskik oor heelwat opgeleide soldate, baie van hulle uit benadeelde gemeenskappe, wat weens een of ander omstandigheid nie meer in die militêre bestel is nie. Deur werwingaksies op diegene te fokus, verkry die polisie 'n kandidaat wat nie net goed opgelei is nie, maar ook mense wat gewoon is aan dissipline. Die Leërkollege in George het oor die jare byvoorbeeld 'n groot aantal vroue opgelei van wie talle nie meer in die Weermag is nie. Hierdie persone behoort as gevolg van hul opleiding vinnig by die polisiewerksaamhede aan te pas.

Alternatiewe werwingsaksies is nog 'n voorbeeld. Tradisionele werwingaksies is normaalweg gemik op dié wat werkloos is. Dit kan die polisie slegs baat as hulle ook fokus op dié wat reeds binne 'n beroep staan. Dit sal moontlik beteken dat werwingsaksies oor naweke en saans behoort plaas te vind en nie net gedurende gewone kantoorure nie. Tydelike kontrakte kan met geselekteerde individue aangegaan word, waarvolgens laasgenoemde as 'n teenprestasie onderneem om 'n sekere tydperk vir die polisie te werk. 'n Voorbeeld hiervan is die toekenning van 'n beurs aan 'n student wat na afloop van sy of haar studies 'n sekere tydperk vir die polisie sal werk.

In die Suid-Afrikaanse samelewing is daar 'n toenemende aantal ouer werkers wat weens rasionalisering en ander redes, hul werk kwyt is. Om van dié mense aan te stel kan die polisie tot voordeel wees aangesien hulle oor ondervinding beskik en ook vars idees na die organisasie bring. So kan 'n afgetrede wetenskaplike by die polisie se forensiese laboratorium aangewend word.

Spesiale taakspanne, bestaande uit die polisie en die gemeenskap, kan saamgestel word om polisiëringsaksies van stapel te stuur. Sulke spanne kan, wat samestelling betref, verteenwoordigend van die teikengroep wees om sodoende beter resultate te bereik. Dit kan addisioneel tot die reeds bestaande reserviste-inisiatiewe wees. In alle gevalle sal dit uitdagings aan die SAPD stel om met kreatiewe voorstelle vorendag te kom om uitruilskemas te bevorder.



#### 7.3.4.2.2 Kulturelesake-komitee

Hierdie komitee kan bestaan uit polisiebestuurders, gemeenskapsleiers, gemeenskapsverteenwoordigers, sakeleiers en polisie-offisiere wat sover moontlik, alle hoof-etniese groepe verteenwoordig. Die taak van die komitee kan wees om as direkte kommunikasielyn tussen die polisie en die gemeenskap op te tree. Die komitee verkry sodoende insette van die gemeenskap ten opsigte van die samestelling van beleid en praktyk as dit kom by die werwing, keuring en bevordering van 'n diverse werksmag. In die SAPD sal dit slegs werk as die hoofkantoor hierdie magte na provinsiale vlak desentraliseer. Hierdie liggaam verskil van die Oorsigliggaam deurdat dit meer informeel is en nader aan voetsoolvlak is. 'n Kulturelesake-komitee kan dus in elke polisiestreek in Suid-Afrika van stapel gestuur word. Die komitee kan byvoorbeeld die oë en ore van die Oorsigliggaam wees.

#### 7.3.4.2.3 Globale posisionering

Dit is nodig dat die SAPD hul regmatige plek behoort in te neem as wêreldspeler. Globalisering en die gevolge daarvan lei daartoe dat die organisasie, wat hierdie aspek betref, nie meer afsonderlik kan staan nie. Die groei van inligtingsgedrewe industrieë skep tans 'n inligtings-afhanklike wêreldgemeenskap en daar is druk op die SAPD om by te bly. Die SAPD beskik oor 'n aantal formele en informele organisasies wat met groot vrug aangewend kan word om hulle in dié verband te posisioneer. Die *International Police Association* (IPA) is 'n voorbeeld hiervan. Hierdie organisasie het ten doel om internasionale betrekkinge tussen polisie-agentskappe te bevorder en deur middel van uitruilooreenkomste kan kruisbestuiving bevorder word. So kan polisielede van ander lande toenemend in Suid-Afrika ontvang word terwyl die land se lede ook in die buiteland ontvang kan word. Sou die SAPD dit nie doen nie, kan dit tot verdere isolasie lei waarvan die gevolge reeds in die empiriese studiegedeelte bespreek is.

Deur toenemend met ander polisiemagte in aanraking te kom, kan die SAPD beste praktyke ten opsigte van die bestuur van diversiteit uitruil. Die SAPD behoort 'n groter poging aan te wend om hul lede na internasionale kongresse en konferensies te stuur en behoort ook te poog om uitruilooreenkomste met ander lande te



bewerkstellig. So kan 'n aantal oorsese polisiebeamptes vir 'n tydperk in Suid-Afrika kom werk, terwyl hulle weer lede van die SAPD ontvang. Daar kan ook oorweeg word om gesamentlike opleidingssessies aan te bied waar verskillende lande mekaar se kursusse bywoon. Die neergolf van kundigheid in dié verband kan verreikende voordele vir die SAPD inhou. Die SAPD kan as hulle suksesvol met hulle diversiteitsinisiatiewe is, hulle as leiers op die gebied bemark.

#### **7.4 Samevatting**

Strategieë in die SAPD kan nie in isolasie gesien word nie; daarom is aan die begin van hierdie hoofstuk reeds 'n raamwerk aangebied om strategieë te rig. Drie afsonderlike maar ook geïntegreerde fases is geïdentifiseer, naamlik 'n pre-loodsing, loods- en post-loodsingfases. In elk van die fases is sekere kwessies geïdentifiseer wat daartoe sal bydra dat diversiteits-intervensies in die SAPD suksesvol geloods kan word. Daarna is die twee prominentste diversiteitskwessies, volgens die skrywer, rassekwessies en kulturele kwessies bespreek, en is voorstelle geformuleer oor hoe dit aangespreek kan word. In dié verband is die vier OO-vlakke soos deur Hodge en Anthony geïdentifiseer, gebruik as die vlakke binne die SAPD waarop gefokus behoort te word. Dit is die individuele, intergroep-, organisatoriese- en inter-organisatoriese vlakke.

Ten opsigte van strategieë gemik op die individu is daar wat rassekwessies betref, voorgestel dat die ontwikkeling van 'n oriënteringskursus, die loods van mentorprogramme en die implementering van induksieprogramme, moontlik mag bydra om aspekte soos diskriminasie en rassisme te hanteer. Wat kulturele kwessies betref is voorgestel dat die aanbod van kruiskulturele opleiding, die aanstel van kulturele konsultante en die ontwikkeling van diversiteitswerktuie die individu kan help om kulturele kwessies beter te hanteer.

Wat strategieë ten op sigte van rassekwessies op intergroeplvlak betref, is aanbeveel dat 'n basiese opleidingskursus ontwerp behoort te word, 'n 24-uur hulplyn ingestel word, en mobiele intervensie-taakspanne gemobiliseer word. Saam met ander intervensies behoort dit tot verbeterde rassebetrekkinge te lei. Ten opsigte van kulturele kwessies is die instelling van gevorderde opleiding, kruiskulturele kommunikasie en



interkulturele spanbou-aktiwiteite voorgelou as intervensies wat tot 'n beter kultuurgrip kan lei.

Strategieë gerig op organisasiewye verhoudinge is vervolgens bespreek. Wat rassekwessies betref, is aangevoer dat die skep van 'n gedeelde visie, die verkryging van topbestuur se toewyding en die herstrukturering van opleiding kan help om die probleem aan te spreek. Die daarstelling van 'n geïntegreerde menslikehulpbron-plan, die bevordering van deelnemende bestuur en die skep van 'n eenheid vir die bestuur van diversiteit, kan help met die hantering van kulturele kwessies.

Laastens is strategieë op interorganisatoriese vlak bespreek en, soos tevore, het rassekwessies en kulturele kwessies aandag gekry. Die ontwikkeling van 'n gedragskode, bewusmakingsveldtogte en die aanstelling van 'n oorkoepelende Oorsigliggaam is by rassekwessies geïdentifiseer. By kulturele kwessies is die skep van 'n uitruilskema, die vestiging van 'n Kulturelesake-komitee en globale posisionering geïdentifiseer. Die bewegeerde is om die SAPD as 'n volwaardige globale speler te vestig, veral as dit by die bestuur van diversiteit kom.

Bovermelde voorstelle het hulle ontstaan uit die teoretiese en empiriese hoofstukke. Dit is gebaseer op die skrywer se afleidings oor wat die twee prominentste diversiteitskwessies in die SAPD is. Dit is nodig dat enige organisasie wat diversiteit sinvol wil bestuur, nie net op rasse- en kulturele kwessies fokus nie, maar al die diversiteitskwessies wat die organisasie disfunksioneel maak, moet hanteer. In die volgende hoofstuk word 'n opsomming gegee van alles wat in die voorafgaande hoofstukke bespreek is, om die leser 'n holistiese perspektief te gee.



## HOOFSTUK 8

### SLOTBESKOUIING

#### 8.1 Inleiding

In hierdie slothoofstuk word die belangrikste aspekte van hierdie proefskrif uitgelig sodat die leser 'n bondige samevatting daarvan kan hê. Dit het ook 'n verdere doel deurdat dit wat bevind is, in konteks geplaas word. Dit kom dus neer op sinchronisering en konseptualisering. Die navorsing word met ander woorde in perspektief geplaas. Fokuspunte wat aandag verdien, word ook hier geïdentifiseer en toegelig.

#### 8.2 Die skep van 'n idee

Hoofstuk een is die inleidende hoofstuk en dit begin deur 'n algemene oorsig te gee oor waarom die bestuur van diversiteit vir die hedendaagse bestuurder so belangrik is. Dit kom daarop neer dat die Suid-Afrikaanse samelewing by uitstek divers is, wat 'n toenemende impak op die werksmag het. Dit verklaar ook waarom hierdie proefskrif juis op die SAPD fokus. Die rede vir die keuse is dat hierdie organisasie se doen en late gereeld in die spervuur is. In die probleemstelling word duidelik uitgestip dat hierdie studie wil fokus op hoe diversiteit binne die SAPD bestuur kan word. Die navorsing wil vrae beantwoord soos wat die diversiteitsvraagstukke in die SAPD is, en hoe diversiteit die doeltreffende funksionering van die organisasie beïnvloed, en het ook ten doel om bestuurstrategieë op te stel.

Die navorsingsdoelstelling is om ondersoek in te stel na die saamstel van 'n bestuursmodel (strategieë) vir die bestuur van diversiteit in die SAPD, met sekondêre doelwitte, waaronder die ondersoek na teoretiese standpunte van diversiteit, die bepaling van diversiteitsvraagstukke in die SAPD, die ontwikkeling van strategieë, en die maak van voorstelle ten opsigte van opleidingsintervensies.

Die navorsingsmetodiek is breedvoerig bespreek aan die hand van bronne deur verskillende kenners. Die navorsingsbenadering wat gebruik is, is die kwalitatiewe benadering en dit behels dat die hipoteses dikwels in die vorm van 'n algemene



navorsingsdoel is, wat ook ontluikend en dikwels nie verwerpbaar is nie. Die proefskrif is gebaseer op meer subjektiewe waarneming en die navorser is meer betrokke by die verskynsel as wat by kwantitatiewe navorsing die geval sou wees.

Beide die twee hoofdatabronne in die geesteswetenskappe is aangewend, naamlik menslike gedrag en eienskappe, asook die produkte van menslike gedrag en menslike eienskappe. Die data-insamelingsmetodes wat deur die skrywer aangewend is, is regstreekse waarneming, persoonlike besoeke, groepstoepassing, telefoonskakeling en posversending, groepdiskussies, deelnemende waarneming en dokumentêre bronne. Met 15 jaar diens in die SAPD, waarvan drie jaar as opleier by die SAPD Kollege, was die skrywer in ideale omstandighede om die meeste van die metodes met vrug toe te pas.

Etiese implikasies is in 'n mindere mate op hierdie navorsing van toepassing, maar verdien vermelding aangesien sekere proefpersone sonder hul toestemming betrek is. Daar is aan die riglyne van die *American Psychological Association* voldoen. Diversiteitsopleiding in die SAPD grens aan sensitiviteitsopleiding en sou die proefpersone boonop die boodskap gekry het dat hulle deel is van 'n waarnemingsonderzoek, sou die doel nie die middel regverdig het nie. Hierdie proefpersone is feitlik as navorsingsgenote behandel en hul waardigheid is nooit aangetas nie.

Alhoewel die meeste navorsers hulle studies eng afbaken, is die SAPD in sy geheel betrek. Daar behoort tussen twee duidelike periodes onderskei te word, naamlik die tydperk voor 1995 toe daar nog 11 afsonderlike polisie-agentskappe in Suid-Afrika was en die tydperk daarna, toe die agentskappe in die SAPD geamalgameer het. Sou daar dus na die *SAP* verwys word, is dit die tydperk voor die demokratiese verkiesing en die gevolglike amalgamasie in 1995. Die begrip *SAPD* verwys weer na die periode daarna.

Daar was, net soos by enige ander navorsing, faktore wat die ondersoek bemoeilik het. Lede in die SAPD voel oor die algemeen bedreig deur die transformasieproses en voel dus nie gemaklik om openlik oor sensitiewe aspekte soos rassisme en seksisme te praat nie. Die organisasie is verder nog steeds militaristies in oriëntering, en veral junior lede is bang dat hulle in die moeilikheid gaan kom as hulle



“uitpraat”. Die neiging om polities korrek te wees, en dat sommige persone dit beoefen om hul posisie in die organisasie te beskerm, is nog ‘n probleem wat dan en wan ondervind is.

Vervolgens is die belangrikste begrippe in die teks gedefinieer. Dit is juis gedoen om negatiewe aspekte soos dubbelsinnigheid en gevolglike verwarring uit te skakel. Hierdie begrippe kom gereeld in die teks voor en sluit ten nouste by die navorsingsonderwerp aan. Verskeie skrywers se definisies is gegee om ‘n mate van interpretasie toe te laat. In sekere gevalle het die skrywer ook sy eie definisies gegee. Die eindresultaat sal hopelik lesers ondersteun in ‘n objektiewe inslag tot die lees van die proefskrif.

Laastens is ‘n indeling van die hoofstukke, soos dit kronologies in die proefskrif vervat is, verskaf. Dit gee ‘n breë raamwerk van wat in die proefskrif verwag kan word. Die doel was om die hoofstukke sinvol by mekaar te laat inskakel. Hoofstuk 1 vloei in hoofstuk 2, wat ‘n basis probeer skep vir die bestuur van diversiteit, naamlik organisasie-ontwikkeling en gevolglike kultuurverandering. Diversiteitsbestuur word voorgehou as die aangewese bestuursbenadering om organisasiekultuur te verander, en daarom word die onderliggende teorieë daaraan volledig in hoofstuk 3 bespreek. Dit word in hoofstuk 4 opgevolg met algemene diversiteitstrategieë. Hoofstuk 5 identifiseer die kernvraagstukke in die SAPD wat bestuur behoort te word, terwyl hoofstuk 6 ‘n model daarvoor probeer skep. Hoofstuk 7 hou aan polisiebestuurders praktiese oplossings voor, naamlik strategieë gerig op vier verskillende fokusareas, en intervensievoorstelle. Hoofstuk 8 is die slotbeskouing.

### **8.3 Organisasie-ontwikkeling as boublok**

Die bestuur van diversiteit kan nie in totale isolasie ondersoek word nie, en benodig ‘n breë basis waaruit dit kan groei. Vir die doeleindes van hierdie navorsing is daar op organisasie-ontwikkeling (OO) besluit. OO is nog ‘n jong dissipline en word somtyds eerder as ‘n veld van kennis en praktyke beskou. OO volg ‘n stelselbenadering en is daarop ingestel om ‘n kultuurverandering in organisasies teweeg te bring. Dit put uit die gedragswetenskaplike dissiplines se tegnologie, navorsing en



teorie. Die teiken van die veranderingsaktiwiteite is normaalweg op die menslike en sosiale prosesse van organisasies gerig.

OO het ook sekere onderliggende eienskappe en waardes (wat opvallend by diversiteitsbestuur inskakel). Van dié waardes is respek vir mense, vertroue, ondersteuning en deelname. Intervensies wat gebruik kan word om 'n klimaat van vertroue en openlikheid te skep, is sensitiviteitsopleiding, opnameterugvoering, proses-konsultasie, spanbou-aktiwiteite en intergroepsontwikkeling. (Dit is ook toevallig intervensies wat algemeen by die bestuur van diversiteit aangewend word.) Daar kan basies tussen twee OO-benaderings onderskei word, naamlik die menslike ontwikkelings- en tegno-strukturele benaderings. OO-strategieë kan op verskillende vlakke, gebaseer op die breedte van die fokus, plaasvind. Dit is onder meer op die individuele, intergroep-, organisasiewye en interorganisatoriese verhoudings gefokus.

Die literatuur is deurspek met voorbeelde van OO-intervensietegnieke en sommige word as voorbeeld vermeld. Antwoorde behoort op sekere vrae gekry word voordat 'n tegniek kwalifiseer. Hierdie vrae het te make met die potensiële resultate, implementering en aanvaarding van die tegniek.

OO het, net soos ander dissiplines, oor die jare sy grense verskuif. Sedert die 1980's word die begrip *organisasie-transformasie* (OT) al hoe meer gebruik en word dit as die tweede generasie OO beskou. Hoe dit ook al sy, daar is onsekerheid onder OO-aanhangers oor die toekoms van die dissipline. Die veranderende wêreld vereis nuwe vaardighede. Van die toekomstige strominge wat organisasies sal affekteer, is OT, gedeelde visie, innovasie, vertroue en bemagtiging. Drie moontlike toekomste staar OO in die gesig, naamlik dat dit irrelevant kan raak en dus kan verdwyn, dit kan stabiel bly en 'n stadige maar bestendige groei binnegaan, of dat dit kan in nuwe, uitdagende rigtings gaan beweeg.

Daar is aanduidings dat organisasiekultuur die hooffokus van kultuur in die 1990's sal behoort te wees. Kulturele en demografiese diversiteit behoort as sleutelbestuurskwessies beskou te word. Dit is dus noodsaaklik dat OO-konsultante kultuursensitiewe probleemoplossings- en organisatoriese veranderingsvaardighede



aanleer. Organisatoriese strukture en stelsels behoort ontwikkel te word wat by die behoeftes van 'n diverse werksmag aanpas. Die slotsom waartoe die skrywer kom, is dat die bestuur van diversiteit een van die mees dinamiese intervensies geword het om organisasiekultuur mee te verander. Dit is dan ook die pad wat OO moet loop om 'n sinvolle bydrae te maak.

Organisasies het onderliggende waardes en persepsies wat hulle oor 'n tydperk ontwikkel en wat hulle uniek maak. Dit gee aanleiding tot 'n spesifieke organisasiekultuur. Organisasies het ook eiesoortige karaktertrekke, waaronder gedragseïmatighede, norme, dominante waardes, filosofieë, reëls en 'n organisasieklimaat. Kultuur word op verskeie wyses aangeleer. Stories, rituele, materiële simbole en taal is alles aspekte wat daartoe bydra dat werkers 'n kultuur aanleer en dit versterk. Kultuur word deur die werkers in stand gehou deur 'n netwerk interaksieprosesse, soos seleksie en sosialisering.

Die polisie-kultuur wat by sekere polisie-agentskappe aanwesig is, word as 'n voorbeeld van organisasiekultuur voorgehou. Hierdie eiesoortigheid word aan die hand van verskillende skrywers beskryf en die spesiale roeping wat polisiebeamptes het, is 'n goeie voorbeeld daarvan. Hierdie polisie-kultuur het sekere gevolge en dit lei tot spanning onder die polisie en sekere sektore van die gemeenskap. Nadat al vorige aspekte bespreek is, word daar 'n argument uitgemaak vir die bestuur van diversiteit as 'n OO-intervensie. Die verband tussen OO, die bestuur van diversiteit en organisasiekultuur word ook aangetoon.

#### **8.4 Diversiteit as verskynsel**

Hierdie hoofstuk is die kern van die proefskrif en poog om al die relevante teorieë ten opsigte van diversiteitsbestuur aan te bied. Die hoofstuk begin met die kruis van diversiteit – die skrywer is van mening dat dit kultuur is. Teoretici wat oor die onderwerp nagevors het, gaan akkoord dat kultuur die vertrekpunt by die bestudering van diversiteit behoort te wees. By die bestuur van diversiteit is kultuur 'n insluitende begrip en dit is wyer as net die toekenning van sekere kenmerke aan nasionale groepe. Daar is ook ander aspekte wat 'n rol speel, soos persoonlike eiesoortighede, sosiale klas, streek van afkoms en godsdiens.



Alhoewel kulturele diversiteit in ander tradisionele studies aangetref word, blyk dit dat daar nog nie in diepte daaroor navorsing gedoen is nie. Dit is 'n ontluikende paradigma en die parameters is nog in die proses om gedefinieer te word. Die kompleksiteit en emosionaliteit rondom diversiteit veroorsaak dat baie organisasies nie vordering maak nie. Drie sterk kragte veroorsaak dat organisasies dit toenemend moet akkommodeer, naamlik die globale markte wat meer mededingend raak, die werksmag wat meer divers word en individue wat al hoe meer hulle verskille verheerlik in plaas daarvan om dit te kompromitteer.

In die lande waar wel diversiteitsinisiatiewe geloods is, is verskeie benaderings gevolg. In die *goue-reël-benadering* word ander mense behandel soos wat mens self behandel wil wees; volgens die *assimilasiebenadering* word van werkers verwag om by 'n dominante kultuur aan te pas; *regstel van ongeregtighede* is 'n poging om die historiese ongeregtighede wat sekere groepe in die samelewing in ongunstige posisies geplaas het, reg te stel; die *kultuur-spesifieke benadering* berei werkers voor op internasionale take; en die *multikulturele benadering* kom daarop neer dat organisasies hul kultuur behoort te verander om 'n wye verskeidenheid werkers te akkommodeer.

Die bestuur van diversiteit het, soos alles in die lewe, voor- en nadele. Van die grootste nadele is om groepskohesie en kommunikasie te verkry. Die voordele blyk swaarder te weeg, en hier is die verbetering van produktiwiteit die belangrikste. Diversiteit dra ook tot beter werksverrigting by, verhoog kreatiwiteit en innovasie, lei tot verbeterde probleemoplossing en besluitneming, en laastens verhoog ook organisatoriese buigsaamheid.

Daar is duidelike verskille tussen regstellende aksie, waardering van diversiteit en die bestuur van diversiteit. Eersgemelde se doelwit is die skep van 'n diverse werksmag en die opwaartse mobiliteit van vroue en persone van kleur; waardering van diversiteit en die vestiging van kwaliteit- interpersoonlike verhoudinge in die bestuur van 'n diverse werksmag. Die motief van dié drie aspekte verskil ook, en terwyl regstellende aksie s'n wetlik en moreel is, fokus die waardering van diversiteit op die ontginning van die rykheid wat uit diversiteit vloei. Die motief van diversiteitsbestuur is om die mededingende voordeel te verkry.



Daar word ook na drie modelle van diversiteitstudies verwys, waarvan Locke (1992) se model 'n algemene siening gee oor hoe diversiteit inmeekaarsteek. Cox (1994) se interaksionele model word as verteenwoordigend van ander skrywers voorgehou en die waarde daarvan is dat dit ondermeer op die verhouding tussen die persoon en die organisasie van toepassing is. Die skrywer gee ook 'n illustrasie van sy model. Hierdie model poog om 'n universele en holistiese beeld van diversiteit te gee en fokus dan op die individu met sy of haar uniekheid.

Daar was verskeie pogings deur die jare heen om universele kategorieë vir kultuur te skep. Die bekendste hiervan is van die Nederlander Geert Hofstede (1984), wat na ekstensiewe navorsing vier dimensies vir internasionale kultuur ontwikkel het. Die *magsafstanddimensie*, *onsekerheidsvermydingsdimensie*, *individualistiese dimensie* en *manlikheidsdimensie* dra almal daartoe by om die verskille tussen kulture te verklaar. Ander skrywers soos Cox (1984) en Trompenaars (1993) het hierop probeer voortbou. Laasgenoemde stel ook sekere bestuurswenke voor wat daartoe sal bydra dat diversiteit beter bestuur word. In die SAPD word daar pogings aangewend om tussen 'n Afrika- en Europese kultuur te onderskei.

Diversiteit staan nie noodwendig in isolasie nie en het raakvlakke met ander besigheidspraktyke. Daar is byvoorbeeld sterk ooreenkomste met TGB en is beide ingestel om produktiwiteit te verhoog. Die bewering word gemaak dat die bestuur van diversiteit daartoe sal lei dat kwaliteitspanne beter sal presteer, wat weer tot verhoogde produksie en beter diens sal lei. Daar is ook 'n definitiewe verbintenis met spanbou. Spanne raak al hoe meer divers en probleme binne spanverband is makliker oorkombaar as organisasies hul werkers leer om die waarde van diversiteit te waardeer. Hermanipulering (*reengineering*) en bemagtiging is nog twee aktiwiteite wat besondere raakvlakke met die bestuur van diversiteit toon. Pogings in Suid-Afrika om Afrika-tradisies met moderne bestuurstyl te verbind, het daartoe gelei dat Ubuntu en die bestuur van diversiteit verbind kan word.

Laastens is daar gefokus op diversiteitskwessies en is die toonaangewendste kwessies geïdentifiseer. Van die prominentste diversiteitskwessies in moderne organisasies is onder meer rassekwessies, kulturele kwessies, geslagskwessies, kwessies rakende ouderdom, seksuele oriëntering, gestremdheid en omgekeerde



diskriminasie. Al hierdie kwessies het weer verdere elemente en by rassekwessies is gebrekkige rassesamestelling en diskriminasie voorbeelde daarvan. Die hoofstuk sluit af met die kritieke elemente van die bestuur van diversiteit wat uit die voorafgemelde literatuur afgelei is.

## **8.5 Aanpak van die probleem**

In hoofstuk 4 word daar gefokus op bestuurstrategieë wat bestuurders kan implementeer om diversiteitsbestuur 'n hupstoot te gee. Bestuurders het gewoonlik drie reaksies op kulturele diversiteit, wat wissel van om dit te misken en hul eie kop te volg; dit te erken, maar net tot die mate wat dit probleme veroorsaak, en laastens om ook die voordele te erken. Voordat bestuurders met diversiteitsinisiatiewe begin, behoort hulle eers sekere dinge uit te klaar, soos waarom die organisasie daarin geïnteresseerd is en of hulle 'n langtermyn doelwit daarmee het.

Daar is verskillende wêreldsienings ten opsigte van diversiteit. Die VSA is 'n rolmodel in dié opsig. Die Amerikaners het eers 'n assimilasiëbenadering gevolg, maar die klem is verskuif nadat daar nie die gewenste sukses bereik is nie. Die bevindings van die Hudson Instituut het 'n nuwe era vir die Amerikaners ingelei, en vandag kan die VSA as 'n vooraanstaande land op die gebied van diversiteitsbestuur beskou word. Die Japanners, op hulle beurt, huldig weer die siening dat die mededingende voordeel in 'n homogene werksmag lê, en geen wette verplig die organisasies tot 'n diverse werksmag nie. Ook die Europese Unie het nie 'n goeie rekord wat diversiteitsaspekte betref nie en, alhoewel wetgewing diskriminasie teen werkers verbied, word dit nie konsekwent toegepas nie. Suid-Afrika kan, net soos sy Amerikaanse eweknie, ook baat by diversiteitsbestuur. Dit is dan belangrik dat 'n geïntegreerde nasionale diversiteitstrategie in werking gestel word.

Daar is verskeie strategieë wat bestuurders kan volg om diversiteit in organisasies te ontwikkel. Morrison (1992) se proses blyk haalbaar te wees en word vir die doeleindes van hierdie navorsing as 'n navolgenswaardige voorbeeld voorgehou. Die proses van die ontwikkeling van diversiteit word aan die hand van vyf integrale stappe verduidelik. Die eerste is die ontdekking en herontdekking van diversiteitsprobleme. Aspekte wat hier van belang is, is om aannames en persep-



sies onder beheer te hou; om nie net feite te versamel nie, maar ook vas te stel wat die persepsies van lede is; om te verseker dat 'n diverse span die diversiteitsoudit doen; en om te waak daarteen om nie in die versameling en analisering van inligting verstrengel te raak nie.

Tweedens behoort die topstruktuur se toewyding verkry te word. Aktiwiteite in hierdie opsig behels om diversiteit as 'n sleutelsakekwessie te posisioneer; om 'n responsiewe benadering te volg; en om diversiteit 'n deurlopende deel van die organisasie se kultuur te maak. Derdens behoort oplossings gekies te word wat by 'n gebalanseerde strategie inpas. Riglyne in dié verband is om oplossings by die organisasie se data en kultuur aan te pas; dat oplossings uitdagings behoort aan te spreek, en dat erkenning en ondersteuning aan toekomstige leiers gegee behoort te word; dat oplossings al drie komponente van 'n diversiteitstrategie, naamlik opleiding, toepassing en blootstelling, behoort in te sluit; dat soveel werkers moontlik met elke oplossing bereik behoort te word; dat opleiding met elke oplossing gepaard behoort te gaan; en dit sal baat om klein te begin sodat die probleem hanteerbaar is.

Die vierde stap is om op resultate aan te dring en om die doelwitte te hersien. Dit behels die skep van betekenisvolle numeriese doelwitte; om personeelstatistiek met ander metingsopnames aan te vul; om resultate te verwag wat bestuurders kan lewer; en om 'n realistiese tydraamwerk te struktureer. Laastens behoort bestuurders boublokke te gebruik om momentum te behou. Riglyne daarvoor is om verby die korttermynimpak van diversiteitspraktyke te beplan; om suksesse en vordering as 'n hefboom te gebruik; om sakegeleenthede te gebruik om van tradisionele praktyke ontslae te raak, en om diversiteit by diversiteit te voeg.

Die menslikehulpbronkomponent (MHB) kan met groot vrug aangewend word om bestuurders se hand ten opsigte van die bestuur van diversiteit te versterk. Hierdie komponent kan bestuurders oor diversiteitsaspekte oplei en die organisasieklimaat analiseer. Hulle kan ook die visie, bepaling van strategieë en implementering van aksiestappe opstel. In die praktyk kom dit daarop neer dat die personeelpraktisyn, 'n doelwitbestuursprogram vir die bestuur van diversiteit opstel.



Bestuurders in beide die privaat- en openbare sektor, is in voortdurende stryd om die regte kandidate te werf, te behou en te bevorder. Wat werwing betref, is daar sekere strategieë wat gevolg kan word om geskikte personeel te kry. Dit sal behels dat topbestuur geheel en al toegewyd behoort te wees, deeglike beplanning gedoen word, dat voldoende hulpbronne beskikbaar is en dat gesoute werwingsbeamptes daarvoor verantwoordelik is. Die seleksieproses behoort voortdurend aangepas te word om met die nuutste tendense tred te hou. Die gemeenskap behoort betrek te word by die aanstelling van kandidate en daar behoort binne die organisasie vasgestel te word of daar enige diskriminerende praktyke is wat lede tot ongelukkigheid stem.

Wat retensie betref, word daar van bestuurders verwag om strategieë in werking te stel om veral hul kundige personeel te behou. 'n Belangrike dryfveer hiervoor is dat alle bestuurders se werk ongedaan gemaak sal word indien ander organisasies of eenhede hierdie lede kan afrokkel. Dit is in die hoër echelons veral vroue en persone van kleur wat geteiken word vir sodanige afrokkeling.

Opleiding is die mees dinamiese en omvattende strategie wat bestuurders kan implementeer vir suksesvolle diversiteitsinisiatiewe. Daar is in wese twee benaderings tot diversiteitsopleiding, naamlik bewustheidsopleiding en vaardigheidsgebaseerde opleiding. Eersgemelde is daarop gemik om bewustheid van diversiteitskwessies te verhoog, terwyl die tweede tipe daarop ingestel is om vaardighede aan werkers en bestuurders te voorsien om diversiteit beter te hanteer. 'n Derde kategorie is sensitiwiteitsopleiding, wat meer negatiewe as positiewe gevolge in die VSA gehad het, en dus nie oorweeg word nie.

Van die prominentste voordele van bewustheidsopleiding is dat dit interkulturele kommunikasie bevorder, dat dit op die kognitiewe fokus en lede meer oor hulle vooroordele leer en dat dit die potensiaal het om moreel, produktiwiteit en kreatiwiteit te verhoog. Vaardigheidsopleiding verskaf weer essensiële vaardighede om 'n medewerkende omgewing te skep, naamlik kruiskulturele begrip, interkulturele kommunikasie, fasiliteringsvaardighede en buigsaamheid. 'n Kombinasie van beide tipes opleidingsbenaderings kan 'n groot bydrae lewer om organisasies op die diversiteitspad te plaas.



Daar is onsekerhede by organisasies oor wie aangewend behoort te word om opleiding aan te bied. Vier sleutelgedragsaspekte wat by potensiële opleiers aanwesig behoort te wees, is selfkennis, leierskap, kennis van die vakinhoudelike en fasiliteringsvaardighede. Interne opleiers het verskeie voordele, onder andere dat hulle 'n belang by die resultate van die opleiding het en dat hulle geredelik beskikbaar is om voor en ná opleiding werkers se vrae te beantwoord en hulle te ondersteun. Hulle grootste nadeel is dat hulle nie altyd objektief is nie en nie altyd legitimiteit het nie. Voordele van eksterne konsultante is dat hulle nuwe idees in die organisasie inbring en 'n mate van legitimiteit het. Van die nadele is onder meer dat hulle duur is en dat organisasies hulle nie altyd kan bekostig nie.

Daar is verskeie mites wat ten opsigte van diversiteitsopleiding bestaan en waarvoor bestuurders versigtig behoort te wees. Dit is byvoorbeeld mites dat diversiteit slegs oor ras, geslag en etnisiteit gaan, dat dit daarop ingestel is om die wit mans te onttroon en dat dit die nuwe naam vir regstellende aksie is. By die ontwerp van kulturele opleiding is daar sekere vereistes waaraan dit behoort te voldoen, onder andere om multidimensioneel en relevant te wees. Die opleidingsformaat behoort ook sover moontlik aan sekere riglyne te voldoen. Die uitreiking van 'n visie en missieverklaring, vooraf navorsing, die aanstelling van 'n kultureleopleidingskoördineerder en om die gemeenskap te betrek is slegs enkele aspekte.

Opleiding en diversiteitsinisiatiewe kan ook met 'n teenreaksie gepaard gaan. Verskeie aspekte kan bydra tot so 'n teenreaksie, soos wanneer opleiers 'n politieke agenda het of wanneer opleiding te kort of te laat is. Daar is strategieë wat in werking gestel kan word om dit te verhoed, soos om topbestuur aan boord te kry, om insette van lede te kry voordat opleidingsprogramme ontwerp word, en die aanwending van bekwame fasiliteerders om die opleiding aan te bied. Daar is ook 'n verskeidenheid van wenke vir opleiers om diversiteit in die klaskamer effektief te bestuur. Dit kom in wese neer op deeglike voorbereiding, omvattende studiehandleidings en verwysingsmateriaal en die aanwending van volwasseleerbeginsels.



## 8.6 Die SAPD in die spervuur

Hoofstuk 5 gaan voort waar die vorige hoofstuk opgehou het deur die polisie se eiesoortige kultuur bestudeer. Daar is 'n definitiewe polisie-kultuur waarvan komponente soos outoriteit, roeping, monopolie op legitieme geweld en isolasie deel vorm. Hierdie polisie-kultuur het verreikende gevolge en lei byvoorbeeld tot stereotipering en vooroordele teenoor groeperings wie se kultuur in konflik met die polisie staan. Dit en ander redes lei daartoe dat daar 'n vervreemding ontstaan tussen die polisie en die gemeenskap wat deur hulle bedien moet word.

Die SAP, alhoewel die organisasie aan die meeste eienskappe van 'n internasionale polisie-kultuur voldoen, het 'n bykomende faktor, naamlik dat hulle apartheid moes afdwing. Die SAPD het asgevolg van dié erfnis vanaf die SAP verkry, ook unieke probleme intern, wat die gevolge van apartheid is. Dit kom daarop neer dat persone van kleur nie dieselfde voorregte in die organisasie gehad het nie, en dat ongelykhede mettertyd ontwikkel het. Die kultuurkenmerke wat prominent in die SAPD teenwoordig is, is militarisme, die macho-kultuur, oorspesialisering, oormatige stereotipering, 'n bestuursimpotensie en vermenigvuldiging van bevelstrukture. Alhoewel die meeste van hierdie aspekte negatief op die organisasie inwerk, is daar ook positiewe elemente, soos dat die meeste polisiebeamptes toegewyd aan hulle roeping is.

Die aspekte wat wel negatief is, het 'n kultuurverandering genoodsaak. Die visie vir hierdie verandering word deur verskeie beleidsdokumente uitgespel en dit is hieruit duidelik dat die *status quo* nie aanvaarbaar is nie. Daar is selfs 'n veranderingsbestuurskomponent in die lewe geroep wat veranderinge moet monitor. Die verandering in die polisie word in drie fases bestuur, naamlik rasionalisering, amalgamasie en verandering. Van dié drie fases het laasgemelde nog die langste roete om te volg. Een van die grootste uitdagings is om die organisasie van 'n monokultuur na 'n multikultuur te omskep. Dit is die skrywer se aanname dat dit juis hier is waar die bestuur van diversiteit die grootste verskil kan bewerkstellig.

In hoofstuk 5 is 'n poging aangewend om die diversiteitsvraagstukke wat daar moontlik in die polisie mag wees, te verken. Daar is ondersoek ingestel na die



wetlike aspekte wat betrekking het op die bestuur van diversiteit. Die motivering hiervoor was om vas te stel of die SAPD wel kwalifiseer vir 'n volskaalse diversiteitspoging. Sou die organisasie nie divers in samestelling wil wees nie en ook geen negatiewe aspekte ten opsigte van diversiteit hê nie, sal 'n volskaalse poging om die bestuur van diversiteit te vestig, slegs 'n vermorsing van tyd en geld wees.

Hierdie hoofstuk probeer ook die rede verklaar waarom die SAPD juis ideaal is vir die bestuur van diversiteitsaksies. Die eerste rede is die historiese bagasie wat die organisasie nog steeds dra, nadat dit vir dekades gebruik is om apartheid af te dwing. Die mate waartoe die SAPD teen die vorige regering se opponente opgetree het, het 'n stigma gelaat wat die organisasie nog steeds sukkel om af te skud. Binne die organisasie het dit ook nie veel beter gegaan nie en daar was oor die jare omvangryke diskriminerende praktyke. Dit was veral vroue en persone van kleur wat aan die ontvangkant was. Die oorblyfsels daarvan het 'n situasie laat ontstaan waar daar diep gegriefde lede in die organisasie is. Bewys hiervan is die totstandkoming van 'n *Black Officers Forum*, wat vir die regte van benadeeldes veg.

Die personeelsamestelling, soos amptelik verstrekk, dui ook op dispariteite. Dit is opvallend dat die organisasie vier jaar na die demokratiese verkiesing nog steeds deur wit mans gedomineer word wat die senior poste betref. Persone van kleur en vroue is heeltemal onderverteenvoerdig. Belangrike statistiek, soos ouderdom en godsdienstige voorkeure, ontbreek. Die statistiek maak ook nie voorsiening vir etnisiteit nie en alle swart lede word byvoorbeeld almal oor dieselfde kam geskeer. Alhoewel die realiteit verskil van regeringsbeleid, kan verwag word dat die implikasies van regstellende aksie die SAPD in 'n totaal diverse organisasie gaan omskep.

Resente navorsing dui daarop dat die SAPD ná die demokratiese verkiesing in 1994 nog nie veel vordering gemaak het met die hantering van diversiteitskwessies nie. Verskeie statistiese gegewens bevestig dit, en die afleiding is dat 'n beduidende deel van die organisasie nog steeds blootgestel is aan verskillende vorme van diskriminasie. Dit blyk ook dat lede graag 'n bydrae tot die transformasieproses wil maak. Daar is tendense dat senior bestuurslede en dié op voetsoolvlak nie in pariteit met hulle sienings is nie, en dat dit veral die onderste lae van die hiërargie is



wat gebelg voel oor hulle situasie. Persone van kleur ervaar ook in die praktyk die situasie in 'n erger lig as hul wit eweknieë.

Wat die wetlike raamwerk betref, was dit interessant om vas te stel dat daar, behalwe die Grondwet, ook ander toonaangewende dokumentasie is wat die SAPD noop om diversiteit te bestuur. Die Grondwet bepaal aspekte soos gelykheid, die reg op menswaardige behandeling, asook regte ten opsigte van kultuur-, godsdiens- en taalgemeenskappe. Daar word ook voorsiening gemaak vir verskeie staatsinstellings en kommissies om respek te bevorder vir die onderskeidelike regte van kultuur-, godsdiens- en taalgemeenskappe en geslagsgelykheid.

Die voorloper van die *Witskrif oor Regstellende Aksie in die Publieke Diens*, naamlik die *Greenpaper on a Conceptual Framework for Affirmative Action and the Management of Diversity*, is meer eksplisiet wat die bestuursaspek van diversiteit betref. Dié dokument rig ook uitdaging aan wetgewers om 'n organisatoriese omgewing te skep wat vir alle werkers werk. Die Groenskrif is ook, sover bekend, die eerste amptelike dokument van regeringskant om diversiteitsbestuur te probeer definieer. Dit kom daarop neer dat diversiteitsbestuur die volle potensiaal van alle werkers in die navolging van organisasiedoelwitte behoort te tap.

Die Witskrif oor regstellende aksie self maak nie as sodanig 'n verdere bydrae tot die bestuur van diversiteit nie. Die mees insiggewende dokument in hierdie verband is eerder die *Witskrif oor Menslike Hulpbronbestuur in die Publieke Diens*. Dié beleidsdokument gee erkenning aan die kulturele diversiteit van die land en die beginsel dat dit wyer behoort te gaan as slegs ras, geslag en gestremdheid. Die Witskrif stel ook voor dat 'n diverse korporatiewe kultuur ontwikkel behoort te word. 'n Beroep word gedoen om 'n diversiteitstrategie wat die bewusmaking van verskillende kultuurverskille, asook die institusionalisering van diversiteitsbestuur, ten doel het. Dit stip verder duidelike beginsels uit wat gevolg behoort te word tydens die loods van diversiteitsprogramme.

Behalwe bovermelde beleidsdokumente, is daar dokumentasie binne die SAPD self wat sinspeel op diversiteitsinisiatiewe. Die Nasionale Kommissaris word byvoorbeeld deur die *Wet op die Suid-Afrikaanse Polisie* (No. 68 van 1995)



verplig om aan die einde van elke boekjaar 'n plan te ontwikkel waarin die prioriteite vir die daaropvolgende boekjaar uiteengesit word. In die 1998/99-plan word onder die opskrif *Funksionele doelstelling* duidelik uitgestip dat werkers opgelei moet word in basiese vaardighede, waaronder diversiteit. Die SAPD verklaar nêrens in hierdie primêre beleidsdokumente wat hulle met *diversiteit* bedoel nie. Dit laat die begrip dus oop vir interpretasie, wat nie noodwendig as negatief beskou hoef te word nie. 'n Belangrike voorvereiste vir interpretasie is dat daar van kundige persone gebruik gemaak behoort te word om programme op te stel en dit ook te loods.

Aan die positiewe kant is vasgestel dat die SAPD alreeds sekere inisiatiewe geloods het, veral wat diversiteitsopleiding betref. Die leiding hiermee is aanvanklik deur enkele individue geneem, wat gevoel het dat dit die regte ding is om te doen. Sedert die middel van 1995 is etlike inisiatiewe geloods, waaronder skakeling met die VSA. Opleidingsbeamptes in die SAPD het diversiteitswerksessies aangebied wat deur die privaat sektor bygewoon is en die nuut verkreeë kennis is in die organisasie teruggeploeg. Kort voor lank is volwaardige diversiteitskursusse binne die polisie aangebied en, alhoewel dit meestal op bewusmaking gefokus het, was dit 'n stap in die regte rigting.

Daar bestaan nog verskeie leemtes in die SAPD. Behalwe dat daar nog nie duidelike beleid is nie, bestaan daar ook nog nie 'n konseptuele model vir die loods van diversiteitsopleiding nie. Dit is ook nie deel van 'n geïntegreerde benadering nie en interne politiek en verskuilde agendas in die organisasie kortwiek die sukses daarvan. Dit is duidelik dat daar nie pogings is om die bestuursaspek ten opsigte van diversiteit aan te spreek nie. Ander programme, soos die REOP en *Ubunye*, sluit wel in 'n sekere mate by diversiteitsaspekte aan, maar is onvoldoende om werklik as deel van 'n omvattende diversiteitsbestuurstrategie te kwalifiseer.

Huidige tendense in die organisasie dui daarop dat die organisasie meer as ryp is om diversiteit te bestuur. Dit is deur die skrywer en andere bepaal toe duisende polisieledes oor die tydperk van 'n sekere aantal jare aan diversiteitsbewusmakingskursusse blootgestel was. Tydens hierdie kursusse is indringende kwessies bespreek, waaruit dit duidelik geblyk het dat die polisie nog 'n ver pad het om te stap met diversiteitsbestuur. Dit is duidelik dat kulturele groepe binne die



organisasie mekaar glad nie begryp nie en dat daar wantroue tussen groepe, meestal gebaseer op ras, bestaan. Die persepsies en vooroordele wat daar tussen wit en swart bestaan, is 'n sterk aanduiding dat die SAPD so spoedig moontlik diversiteitsinisiatiewe moet loods.

### **8.7 Die opstel van 'n diversiteitsmodel**

In hoofstuk 6 word gepoog om 'n diversiteitsmodel vir die SAPD te ontwikkel. Die hoofstuk is die fokuspunt van die navorsing deurdat die teorie van die bestuur van diversiteit en die praktiese realisering daarvan in die SAPD, probeer versoen. Deur dit te doen, poog die skrywer dan eerstens om 'n meetinstrument op te stel en tweedens om 'n diversiteitsmodel te ontwikkel.

Wat die geskiktheidsmeetinstrument aanbetref, is daar die vertikale as wat dui op interne geskiktheid in die SAPD om diversiteitsinisiatiewe te loods, en die horisontale as wat vasstel of die SAPD binne 'n hoërisikogroep val, al dan nie. Aan die hand van vier groeperings van kriteria vir elke as, word puntetoekenings gemaak om die organisasie se rytheid vir diversiteitsinisiatiewe te bepaal.

Omdat die SAPD oor te veel diversiteitskwessies beskik om in hierdie proefskrif te bespreek, het die skrywer besluit om op prominente kwessies te fokus. Gebaseer dus op die bestudeerde literatuur, empiriese navorsing, die skrywer se eie voorkeure en 'n kombinasie van die aspekte, word daar aangevoer dat die twee prominentste diversiteitskwessies in die SAPD eerstens rassekwessies en tweedens kulturele kwessies is.

Die aanspreek van bovermelde twee kwessies beteken nie dat ander kwessies, soos geslagskwessies, ouderdomskwessies en seksuele voorkeure minder belangrik is nie. Die standpunt is dat daar êrens 'n begin gemaak moet word om rasseharmonie te bevorder voordat dit in openlike geweld uitloop. Dit word dus aangevoer dat dit die SAPD sal baat om met inisiatiewe te begin wat die grootste waarde vir die grootste aantal mense teweeg sal bring. Aangesien die grootste kloof tussen lede in die SAPD in rasseterme uitkristaliseer en dit juis te make het met gebrekkige kennis van mekaar se kulture, is dit juis hierop waarop gefokus behoort te word.



Daar word tot die slotsom gekom dat beide rasse- sowel as kulturele kwessies gemaklik in 'n hoërisikoval val. Of die SAPD die begroting, kapasiteit, politieke wil of organisasiekultuur het om dit suksesvol te bestudeer, is debatteerbaar en hierdie studie poog ook nie om antwoorde daarop te verskaf nie. Uit die navorsing blyk dit dat daar wel beperkte kapasiteit en politieke wil aanwesig is, soos gestaaf deur die diversiteitsinisiatiewe wat reeds in die SAPD geloods is. Aan die negatiewe kant van die spektrum is aangevoer dat die SAPD nie altyd 'n begroting het om langtermyninisiatiewe te loods nie, en dat daar hoë weerstand teen verandering is, soos geïllustreer deur die SAPD se unieke organisasiekultuur.

### **8.8 'n Sterk hoeksteen**

In die voorlaaste hoofstuk word daar gepoog om 'n raamwerk op te stel wat polisiebestuurders kan aanwend om strategieë te rig. Hierdie raamwerk of barometer bestaan uit drie fases, naamlik die pre-loodsing, loods-fase en post-loodsing. Die fases behels die voorbereiding wat gedoen behoort te word, voordat 'n strategie begin word en gee riglyne wat gevolg behoort te word tydens implementering. Laastens beklemtoon dit ook die belangrikheid van evaluering, terugvoer en verbetering.

Die hoofstuk fokus vervolgens op Hodge en Anthony (1988) se vier vlakke waarop OO-strategieë kan fokus. Die vlakke ter sprake is die individuele, intergroep, organisasiewye en interorganisatoriese vlakke. Strategieë in die SAPD kan nie in isolasie gesien word nie. Op elke vlak is sekere kwessies geïdentifiseer wat, as dit aangespreek sou word, daartoe sal bydra dat die SAPD effektiewer en doeltreffender funksioneer. Die twee prominentste diversiteitskwessies waarop vervolgens gefokus is, is rassekwessies en kulturele kwessies. Ten opsigte van elk van die twee kwessies is voorstelle geformuleer oor hoe dit op bovermelde vier vlakke aangespreek kan word.

Bovermelde voorstelle het hulle ontstaan uit die teoretiese en empiriese hoofstukke. Dit is gebaseer op die skrywer se afleidings oor wat die twee prominentste diversiteitskwessies in die SAPD is. Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat organisasies wat diversiteit sinvol wil bestuur, nie net op rasse- en kulturele



kwessies fokus nie, maar dat al die diversiteitskwessies wat deur 'n diversiteitsoudit geïdentifiseer sal word, aandag behoort te geniet.

Ten opsigte van strategieë gemik op die individu, is daar, wat rassekwessies aanbetref, die ontwikkeling van 'n oriënteringskursus, die loods van mentor-programme en die implementering van induksieprogramme, wat moontlik mag bydra om aspekte soos diskriminasie en rassisme te hanteer. Wat kulturele kwessies betref, is daar weer aanduidings dat die aanbod van kruiskulturele opleiding, die aanstel van kruiskulturele konsultante en die ontwikkeling van diversiteitswerktuie individue kan help om kulturele kwessies aan te pak.

Ook wat rassekwessies betref, is strategieë op intergroeplvlak bespreek en is onder meer aanbeveel dat 'n basiese opleidingskursus ontwerp behoort te word. Daar is voorgestel dat 'n 24-uur hulplyn ingestel word, en laastens dat mobiele intervensie taakspanne gemobiliseer word. Daar word aangevoer dat dit saam met ander intervensies tot verbeterde rassebetrekkinge behoort te lei. Wat kulturele kwessies betref, is die instelling van 'n gevorderde opleidingskursus gemotiveer. Kruiskulturele kommunikasie en interkulturele spanbou-aktiwiteite is ook voorgehou as intervensies wat tot 'n beter kultuurbegrip kan lei.

Organisatoriese verhoudinge en strategieë wat op dié vlak geloods kan word, is vervolgens bespreek. Daar is, wat rassekwessies betref, aangevoer dat die skep van 'n gedeelde visie, die verkryging van topbestuur-toewyding en die herstrukturering van opleiding kan help om die probleem die hoof te bied. Ten opsigte van kulturele kwessies is die opstel van 'n geïntegreerde menslike hulpbronplan bespreek en voorstelle daaromtrent gemaak. Dit is aangevul met nog twee voorstelle, naamlik die bevordering van deelnemende bestuur en die skep van 'n eenheid vir die bestuur van diversiteit.

Die hoofstuk sluit af deur op strategieë wat op interorganisatoriese vlak gerig is, te bespreek. Soos tevore, is rassekwessies en kulturele kwessies agtereenvolgens aangespreek. By rassekwessies is die ontwikkeling van 'n gedragskode en die loods van bewusmakingsprogramme voorgestel. Die aanstelling van 'n oorkoepelende oorsigliggaam is laastens as 'n voorstel bygevoeg. By kulturele kwessies is die skep



van 'n uitruilskema bespreek waarna die stigting van 'n kulturelesake-komitee en globale posisionering gevolg het. Die beweegrede wat hiervoor aangevoer word, is dat dit die SAPD in vele opsigte kan baat om dit as 'n volwaardige globale speler te vestig.

## **8.9 'n Toekomsblik**

Daar kan lank oor die toekoms van die bestuur van diversiteit gespekuleer word. In hierdie navorsingsprojek is sekere hoogtepunte uitgelig, maar dit is slegs die beginpunt. Soos in hoofstuk 2 vermeld, is diversiteitsbestuur nog 'n groeiende veld en behoort daar nog heelwat vermag word voordat die bestuur van diversiteit uiteindelik tot sy reg gaan kom. 'n Mens kan maar net spekulêr oor die waarde wat dit vir 'n organisasie soos die SAPD kan inhou. Die SAPD is vinnig besig om 'n internasionale rolspeler te raak as dit kom by polisiëring en die bydrae van debatte hieromtrent. Die organisasie is reeds deel van Interpol en die skep van 'n misdaadplan vir Afrika-lande is ook op die voorgrond. Afropol, die eweknie van Interpol in Afrika, is byvoorbeeld reeds in 'n gevorderde stadium van ondersoek. Lede van internasionale agentskappe kom ook gereeld in Suid-Afrika besoek aflê terwyl lede van die SAPD gereeld amptelike besoeke in ander lande aflê. Ontwikkelde lande is ook by verskeie inisiatiewe in Suid-Afrika betrokke en van die SAPD-lede word ook in die buiteland opgelei. Hierdie samekoms van mense met totaal uiteenlopende kulture bied ruimte vir verdere navorsing. Kruiskulturele verhoudinge sal toenemend verdere studie vereis. Navorsers op hierdie terrein kan dus verwag dat die veld al hoe meer uitdagings sal bied. Nie net is dit kulturele verskille in 'n mens se eie land nie, maar in die hele wêrelddorp waarvan mens deel is. Die groot uitdaging sal dus daarin lê om die effekte van globalisering te bestuur.

## **8.10 Samevatting**

Dié proefskrif slaag daarin om die meeste navorsingsdoelwitte aan te spreek. Organisasie-ontwikkeling se toekomspad is die verandering van organisasiekultuur om sodoende 'n omgewing te skep waarbinne multikulturele verhoudinge kan gedy. Deur die effektiewe bestuur van diversiteit word nie net dít vermag nie, maar word daar ook waarde toegevoeg deurdat die moreel van lede verhoog word en produksie



gevolglik verbeter. Werkers voel dat hulle die nodige erkenning kry en hulle selfbeeld kry 'n hupstoot deurdat hulle "andersheid" erken word. Deur die diversiteitskwessies, soos aanwesig in die SAPD, doeltreffend te bestuur, kan die organisasie nie net die mededingende voordeel kry nie, maar ook in die openbare sektor uitblink as 'n voorbeeld om te volg. Die voordele vir die SAPD is legio deurdat hulle die morele "hoë grond" verkry en ook die beleidmakers se beleid ondersteun. Die organisasie sal deur die voorbeeld wat hulle stel, werkers van goeie kwaliteit trek aangesien die klimaat bevorderlik is vir persoonlike groei. Dit kan alles daartoe bydra dat werkers tot hulle volle potensiaal ontwikkel. Die organisasie is dus gerat vir die volgende eeu!



## BRONNELYS

### 1. BOEKE

Adam, H & Moodley, K. 1993, **The Opening of the Apartheid Mind: Option for the New South Africa**, University of California Press, London.

Allport, G.W. 1979, **The Nature of Prejudice** (25<sup>th</sup> Anniversary Edition), Addison-Wesley, Massachusetts.

Bateman, T.S. & Zeithaml, C.P. 1993 (2<sup>nd</sup> Edition), **Management: Functional Strategy**, Irwin Inc., Boston.

Brodgen, M & Shearing, C. 1993, **Policing for a New South Africa**, Routledge, London.

Burke, W.W. 1982, **Organization Development, Principles & Practices**, Little, Brown & Company, Toronto.

Carrithers, M. 1992, **Why Humans Have Cultures: Explaining Anthropology and Social Diversity**, Oxford University Press, Oxford.

Cawthra, G. 1994, **Policing South Africa: The South African Police and the Transition from Apartheid**, Zed Books Ltd, London.

Cox, T. (jr). 1994, **Cultural Diversity in Organizations, Theory, Research and Practice**, Berrett-Koehler, San Francisco.

Du Preez, G.T. 1983, **Die Verhoudingsvraagstuk in Polisiëring**, Proefskrif vir die graad Doctor Philosophia, Departement van Sosiologie, Kaapstad.

Everton, W., 1999, **SAPS Members' Experience of Diversity and Diversity Training within the SAPS**, Thesis for the Master of Social Science, Rhodes University.



French, W.L. Bell, C.H. (jr) & Zawacki, R.A. 1994 (4<sup>th</sup> Edition), **Organization Development and Transformation: Managing Effective Change**, Irwin, Burr Ridge.

Hammond, P.B. 1978, **An Introduction to Cultural and Social Anthropology** (2<sup>nd</sup> Edition), MacMillan Publishing, New York.

Harvey, D.F. & Brown, D.R. 1992 (4<sup>th</sup> Edition), **An Experiential Approach to Organization Development**, Prentice-Hall International Inc., Englewood Cliffs.

Hellriegel, D. & Slocum, J.W. (Jr). 1996 (7<sup>th</sup> Edition), **Management**, South-Western College Publishing, Cincinnati.

Hodge, B. J. & Anthony, W.P. 1988 (3<sup>rd</sup> Edition), **Organization Theory**, Allyn and Bacon, Boston.

Hofstede, G. 1984, **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Sage Publications, Newbury Park.

Hofstede, G. 1995, **Allemaal Andersdenkenden: Omgaan met cultuurverschillen**, Uitgeverij Contact, Amsterdam.

Human, L. 1993, **Affirmative Action and the Development of People: A Practical Guide**, Juta & CO, LTD, Kenwyn.

Huysamen, G.K. 1993, **Metodologie vir die Sosiaal- en Gedragwetenskappe**, Southern Boekuitgewers, Pretoria.

Johnston, W.B. & Packer, A.H. 1987, **Workforce 2000: Work and Workers for the 21<sup>st</sup> Century**, Hudson Institute, Indianapolis.

Locke, D.C. 1992, **Increasing Multicultural Understanding: A Comprehensive Model**, SAGE Publications, Newbury Park.



Loden, M. & Rosener, J.B. 1991, **Workforce America, Managing Employee Diversity as a Vital Resource**, R.R. Donneley and Sons Company, Homewood.

Luthans, F. 1989 (5<sup>th</sup> Edition), **Organizational Behavior**, Mc Graw-Hill, New York.

Mazrui, A.A. 1990, **Cultural Forces in World Politics**, James Currey, London.

Mbigi, L. 1997, **UBUNTU: The African Dream in Management**, Knowledge Resources (PTY) LTD, Randburg.

Milkovich, G.T. & Boudreau, J.W. 1994 (7<sup>th</sup> Edition), **Human Resource Management**, Irwin, Burr Ridge.

Moghaddam, F.M., Taylor, D.M., & Wright S.C. 1993, **Social Psychology in Cross-Cultural Perspective**, W.H. Freeman & Company, New York.

Morrison, A. M. 1992, **The New Leaders, Guidelines on Leadership Diversity in America**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Mouton, J. & Marais, H.C. 1989, **Metodologie van die Geesteswetenskappe: Basiese begrippe**, Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing, Pretoria.

Nichols, P. 1991, **Social Survey Methods: A Field Guide for Development Workers**, Oxfam, Oxford.

Ott, J.S. 1989, **The Organizational Culture Perspective**, Brooks Cole Publishers, London.

Radelet, L.A. 1986, **The Police and the Community** (4<sup>th</sup> Edition), Macmillan Publishing Company, New York.



Robbins, S.P. 1991 (5<sup>th</sup> Edition), **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications**, Prentice Hall Inc., Englewoods Cliffs.

Robbins, S.P. 1993 (6<sup>th</sup> Edition), **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications**, Prentice Hall Inc., Englewoods Cliffs.

Rothwell, W.J., Sullivan, R. & McLean, G.N. 1995, **Practicing Organization Development: A Guide for Consultants**, Pfeiffer & Company, Amsterdam.

Sachs, A. 1973, **Justice in South Africa**, Sussex University Press, London.

Sears, D.O., Peplau, L.A., Taylor, S.E. 1991 (7<sup>th</sup> Edition), **Social Psychology**, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Shani, A.B. & Lau, J.B. 1996 (6<sup>th</sup> Edition), **Behavior in Organizations: An Experiential Approach**, Irwin, Chicago.

Shusta, R.M, Levine, D.R., Harris, P.R., Wong, H.Z. 1995, **Multicultural Law Enforcement: Strategies for Peacekeeping in a Diverse Society**, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs.

Smit, G.J. 1993, **Navorsing: Riglyne vir Beplanning en Dokumentasie**, Southern Book Uitgewers, Pretoria.

Sonnenschein, W. 1999, **The Diversity Toolkit: How You Can Build and Benefit from a Diverse Workforce**, Contemporary Books, Chicago.

Thomas, R.R. (jr). 1991, **Beyond Race and Gender, Unleashing the Power of Your Total Work Force By Managing Diversity**, AMACOM, New York.

Thomas, R.R. (jr.). 1996, **Redefining Diversity**, AMACOM, New York.

Trompenaars, F. 1993, **Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Business**, Nicholas Brealey, London.



Warrich, D.D. 1985, **Contemporary Organization Development, Current Thinking and Application**, Scott, Foresman and company, London.

## 2. Tydskrifartikels

Adler, N.J. 1986, "Cultural Synergy: Managing The Impact Of Cultural Diversity" in **The 1986 Annual: Developing Human Resources**, pp 229-249.

Allerton, H. 1993, "Diversity Grows more Diverse" in **Training and Development**, April, 1993, pp 30-33.

Carnevale, A.P. & Stone, S.C. 1994, "Diversity: Beyond the Golden Rule" in **Training and Development**, October 1994, pp 22-39.

Cloete, F., Schlemmer, F.L., Van Vuuren, D. 1991, "Policy options for a New South Africa" in **Human Sciences Research Council**, 1991, pp 228-236.

Daniel, R. 1994, " Diversity: It's Good for Business" in **Human Resource Management**, May 1994, Vol.10 no.4, pp 14-19.

Du Preez, P.H. 1992, "Modern Management and African tradition: A matter of Reconciliation" in **HRM**, February 1992, pp 28-32.

Galagan, P. 1993, "Leading Diversity" in **Training and Development**, Volume 47, Number 4, April 1993, pp 39-43.

Grace, P. 1994, "Danger-Diversity Training Ahead: Addressing the Myths of Diversity Training and offering Alternatives" in **The 1994 Annual: Developing Human Resources**, pp 189-199.

Johnson, B. & O' Mara J. 1992, "Shedding New Light on Diversity Training" in **Training and Development**, May 1992, pp 45-52.

Kogod, S.K. 1992, "Managing Diversity in the Workplace" in **The 1992 Annual: Developing Human Resources**, pp 241-249.



Marais, E. 1993, "Paramilitarism must go" in **DSA in depth**. August/September 1993, pp 40-41.

Mobley, M. & Payne, T. 1992, "Backlash! – The Challenge To Diversity Training" in **Training and Development**, December 1992, pp 45 - 52.

Oakley-Smith, T. & Braxton, R. 1993, "Managing Diversity is part of the business strategy" in **HRM Yearbook 1993**, pp. 22-24.

Rosmarin, K. 1992, "Workforce Diversity: A Pioneering Challenge" in **People Dynamics**, November/December 1992, pp 33-37.

Sanders, V. 1992, "The United States and South Africa: Looking at two Countries' Views of Diversity" in **Training & Development**, December 1992, p 48.

Steffey, M.N. 1993, "Managing Diversity in the Classroom" in **Training and Development**, April 1993, Volume 47, Number 4, pp 22-24.

### 3. Ander

Boytlér, K.M. 1997, **Managing Change and Multiculturalism in South Africa-SAPS: Research Project**, European School of Management (EAP), February/ March 1997.

Goedendorp, A. 1985, De Politie-subcultuur en haar implicaties, **Handboek Politie-Informatie**, Juli, 1985, pp 1112-1 tot 1112-23.

Patel, M.N. 1997, **The use of Ubuntu Philosophy in the Management of Diversity**.

Punch, M. 1979, **The Policeman's Occupational Culture**, SG 78/6 (jg xxv), pp 517-528.



Schärf, W. 1993, "**Breaking down Cop Culture and Police Dreadful Enclosure**" Regional Peace Committee, Western Cape, Institute of Criminology, UCT, pp 1-6.

Video: "**A Class Divided**", Yale University, 1985.

#### **4. Koerante**

**Die Burger** (Nuusoorisig) van 24 Oktober 1998, p 1.

**Die Rapport** van 20 September 1998, p 11.

**Die Rapport** van 20 April 1997, p 3.

#### **5. Amptelike bronne**

##### **5.1 Wetgewing**

Suid-Afrika (Republiek), 1996, Die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996, Staatsdrukker, Pretoria.

Suid Afrika (Republiek), 1995, Die Wet op die Suid-Afrikaanse Polisie, Wet 68 van 1995, Staatsdrukker, Pretoria.

##### **5.2 Verslae**

Draft Policy Document: Change (Green Paper), 1995, Minister of Safety and Security, Government Printer, Pretoria.

RSA Green Paper, May 1997, Green Paper on a Conceptual Framework for Affirmative Action and the Management of Diversity in the Public Service, Government Gazette no. 18034, Government Printer, Pretoria.

RSA White Paper, April 1998, The White Paper on Affirmative Action in the Public Service, Government Gazette no. 18800, Government Printer, Pretoria.



RSA White Paper, December 1997, The White Paper on Human Resource Management in the Public Service, Government Gazette no. 18594, Government Printer, Pretoria.

### **5.3 Ander**

Amptelike Jaarboek van Suid-Afrika, 1992, Kaapstad.

Black Officers Forum: Draft Constitution, 1998.

Druktelegram 2/29/1 gedateer 10 Februarie 1976.

Making Diversity Work, 1995, Pretoria.

REOP: Representivity and Equal Opportunity Programme, Reference 2/7/31, dated 22 June, 1995.

Research: Diversity Training: A Basic Evaluation, Division National Standards and Management Services, 15 August 1997.

SAPD: Bevindingsdokument ten opsigte van diagnose in Athlone Distrik, Desember 1994.

SAPS: Feedback : Intended Actions Mentioned by the National Commissioner in Media Statements during 1995, Reference 58/1/1(k), dated 02 January, 1996.

SAPS: Human Resources Profile, May 1996.

SAPS: Policing Priorities and Objectives for 1998/99, Department of Safety and Security, Pretoria.

SAPS: The Establishment of Mechanisms to eradicate racism and sexism and other forms of discrimination, January 1996, Technical Team on Diversity Training.



Staande Orders 1951, Staatsdrukker, Pretoria

Status Report: Transformation of the South African Police Service: Report by National Commissioner J.G. Fivaz, December 1996, Compiled by Change Management.

Ubunye: A One Day Workshop Aimed At Promoting a Shared Vision, Mission and Value System for the South African Police Service, 1997.



## **PERSOONLIKE ONDERHOUDE**

Brits, Z. 7 Oktober 1996, Opleidingsdosent, SAPD Kollege, Paarl.

De Klerk, E. 15 Januarie 1996, Diversiteitskundige, Centre for Conflict Resolution, Kaapstad.

De Wet, J. 15 November 1998, Taalkundige, SAPD, Kaapstad.

Du Preez, L. 16 Januarie 1996, Opleidingsdosent, SAPD Kollege, Paarl.

Els, N. 6 Junie 1996, Diversiteitskoördineerder, SAPD, Pretoria.

Fourie, R. 1 Junie 1998, Administratiewe Beampte, SAPD, Kaapstad.

Miller, J. 1 November 1998, Adjunk-hoof, SAPD Kollege, Paarl.

Noor, A. 12 Junie 1995, Diversiteitskundige, Caras Trust, Athlone.

Paneras, R. 16 Januarie 1996, Gelyke Geleenthede Hoof, SAPD, Vrystaat.

Reynecke, F. 15 Februarie 1999, Dosent, Polisie Administrasie, Technikon SA, Florida.



## BYLAE A

## VRAELYS: ATHLONE DISTRIK

Merk met 'n kruisie (X) in die toepaslike blokkie:

1. Dui u rang aan:

- |                     |                          |
|---------------------|--------------------------|
| Assistant-Konstabel | <input type="checkbox"/> |
| Konstabel           | <input type="checkbox"/> |
| Ondersersant        | <input type="checkbox"/> |
| Sersant             | <input type="checkbox"/> |
| Adjutant-Offisier   | <input type="checkbox"/> |
| Luitenant/Kaptein   | <input type="checkbox"/> |
| Majoor en hoër      | <input type="checkbox"/> |
| Ander               | <input type="checkbox"/> |

2. Dui u geslag aan:

- |         |                          |
|---------|--------------------------|
| Manlik  | <input type="checkbox"/> |
| Vroulik | <input type="checkbox"/> |

3. Dui u rassegroep aan:

- |           |                          |
|-----------|--------------------------|
| Swart     | <input type="checkbox"/> |
| Blank     | <input type="checkbox"/> |
| Indiër    | <input type="checkbox"/> |
| Kleurling | <input type="checkbox"/> |

4. Dui u ouderdomsgroep aan:

- |            |                          |
|------------|--------------------------|
| 16-20 jaar | <input type="checkbox"/> |
| 21-25 jaar | <input type="checkbox"/> |
| 26-30 jaar | <input type="checkbox"/> |
| 31-35 jaar | <input type="checkbox"/> |
| 36-40 jaar | <input type="checkbox"/> |
| 40+        | <input type="checkbox"/> |



5. Dui u jare diens in die SAP aan:

0-2 jaar

☐

3-4 jaar

☐

5-6 jaar

☐

7-8 jaar

☐

9-10 jaar

☐

11-12 jaar

☐

13+

☐

6. Dui u jare diens in Athlone Distrik aan:

0-2 jaar

☐

3-4 jaar

☐

5-6 jaar

☐

7-8 jaar

☐

9-10 jaar

☐

11-12 jaar

☐

13+

☐

7. Afdeling waar u werksaam is:

Sigpol

☐

MBO

☐

Ondersteuningsdienste/AGV

☐

8. U Huistaal:

Xhosa

☐

Zoeloe

☐

Sotho

☐

Afrikaans

☐

Engels

☐

Ander

☐



## 9. U opvoedkundige kwalifikasies:

- |                |                          |
|----------------|--------------------------|
| Graad          | <input type="checkbox"/> |
| Diploma        | <input type="checkbox"/> |
| Std. 10        | <input type="checkbox"/> |
| Std. 9         | <input type="checkbox"/> |
| Std. 8         | <input type="checkbox"/> |
| Std. 7         | <input type="checkbox"/> |
| Std. 6         | <input type="checkbox"/> |
| Std. 5 en laer | <input type="checkbox"/> |

## 10. Voel u dat u opgelei is om u huidige pos te beklee?

- |     |                          |
|-----|--------------------------|
| Ja  | <input type="checkbox"/> |
| Nee | <input type="checkbox"/> |

## 11. Het die Streekkantoor begrip vir die probleme waarmee die polisiebeamptes in die praktiese hantering van die huidige situasie in Athlone Distrik te make het?

- |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| Ja, beslis           | <input type="checkbox"/> |
| Ja, ek dink tog so   | <input type="checkbox"/> |
| Nee, nie eintlik nie | <input type="checkbox"/> |
| Nee, geensins nie    | <input type="checkbox"/> |

## 12. Het die Gebiedskantoor begrip vir die probleme waarmee die polisiebeamptes in die praktiese hantering van die huidige situasie in Athlone

- |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| Distrik te make het? | <input type="checkbox"/> |
| Ja, beslis           | <input type="checkbox"/> |
| Ja, ek dink tog so   | <input type="checkbox"/> |
| Nee, nie eintlik nie | <input type="checkbox"/> |
| Nee, geensins nie    | <input type="checkbox"/> |



13. Het die DK begrip vir die probleme waarmee die polisiebeamptes in die praktiese hantering van die huidige situasie in Athlone Distrik te make het?

|                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| Ja, beslis           | <input type="checkbox"/> |
| Ja, ek dink tog so   | <input type="checkbox"/> |
| Nee, nie eintlik nie | <input type="checkbox"/> |
| Nee, geensins nie    | <input type="checkbox"/> |

14. Het die Stasiebevelvoerder begrip vir die probleme waarmee die polisiebeamptes in die praktiese hantering van die huidige situasie in Athlone Distrik te make het?

|                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| Ja, beslis           | <input type="checkbox"/> |
| Ja, ek dink tog so   | <input type="checkbox"/> |
| Nee, nie eintlik nie | <input type="checkbox"/> |
| Nee, geensins nie    | <input type="checkbox"/> |

15. Gee u onmiddellike bevelvoerder genoegsame terugvoering aan u oor hoe u in u pos vaar?

|     |                          |
|-----|--------------------------|
| Ja  | <input type="checkbox"/> |
| Nee | <input type="checkbox"/> |

16. Laat u onmiddellike bevelvoerder u toe om self besluite tot u werksaamhede te neem?

|     |                          |
|-----|--------------------------|
| Ja  | <input type="checkbox"/> |
| Nee | <input type="checkbox"/> |

17. Word u stasie voldoende na-ure deur die offisiere besoek?

|         |                          |
|---------|--------------------------|
| Ja      | <input type="checkbox"/> |
| Nee     | <input type="checkbox"/> |
| Onseker | <input type="checkbox"/> |



18. Het die gemeenskap begrip vir die probleme waarmee die SAPD te make het?
- Ja ☐
- Nee ☐
19. Beskou u gemeenskapspolisiëring as 'n sukses?
- Ja ☐
- Nee ☐
20. Hoe sien u die gemeenskap?
- As vriend ☐
- As vyand ☐
- Neutraal ☐
- Weet nie ☐
21. Wat is u mening om samewerking tussen Sigbare Polisiëring en MBO?
- Uistekend ☐
- Goed ☐
- Swak ☐
- Uiters swak ☐
22. Wat is u mening oor samewerking tussen die stasiewyke en speasialis eenhede?
- Uitstekend ☐
- Goed ☐
- Swak ☐
- Uiters swak ☐
23. Beskou u Athlone Distrik as 'n strafdistrik?
- Ja ☐
- Nee ☐



24. Sou u uit Athlone na 'n ander distrik verplaas wil word?
- Ja ☐
- Nee ☐
25. Het omstandighede in die Athlone Distrik die afgelope twee jaar verbeter?
- Ja ☐
- Nee ☐
- Onseker ☐
26. Word ander distrikte bevoordeel bo u eie?
- Ja ☐
- Nee ☐
- Onseker ☐
27. Beskou u Doelmatigheidsdienste as 'n hulp om u omstandighede te verbeter?
- Ja ☐
- Nee ☐
- Onseker ☐
28. Aan watter vakbonde behoort u?
- POPCRU ☐
- SAPU ☐
- VSA ☐
- ANDER ☐
- GEEN ☐
29. Het u enige inspraak in veranderinge wat tans plaasvind?
- Ja ☐
- Nee ☐
- Onseker ☐



30. Sou u graag 'n bydrae wou lewer?

Ja ☐

Nee ☐

Onseker ☐

31. Voel u daar is te veel onbekwame polisiebeamptes in die distrik?

Ja ☐

Nee ☐

Onseker ☐

32. Sien u die toekoms in 'n positiewe lig?

Ja ☐

Nee ☐

Onseker ☐

33. Word daar teen u gediskrimineer?

Ja ☐

Nee ☐

Onseker ☐

34. Dui die vorm van diskriminasie aan:

Seksisme/Seksuele oriëntasie ☐

Ouderdom ☐

Ras ☐

Rang ☐

Taal ☐

Godsdiens ☐

Ander vorme ☐



35. Wie diskrimineer teen u?

- |             |                          |
|-------------|--------------------------|
| Meerderes   | <input type="checkbox"/> |
| Ander rasse | <input type="checkbox"/> |
| Gemeenskap  | <input type="checkbox"/> |
| Kollegas    | <input type="checkbox"/> |
| Ander       | <input type="checkbox"/> |

36. Wat het u daaromtrent (diskriminasie) gedoen?

- |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| Niks                      | <input type="checkbox"/> |
| Grief geregistreer        | <input type="checkbox"/> |
| Bespreek met Bevelvoerder | <input type="checkbox"/> |
| Bespreek met ander        | <input type="checkbox"/> |
| Vakbond                   | <input type="checkbox"/> |
| Ander                     | <input type="checkbox"/> |

37. Wat beskou u as die grootste enkele probleem in Athlone Distrik?  
(Gaan aan op keersy



## BYLAE B

**OORSIGLYS VIR GELYKWAARDIGHEID**

Merk duidelik met 'n X in die toepaslike blokkie.

|    | <b>SPESIFIEKE VRAE IN VERBAND<br/>MET GELYKWAARDIGHEID<br/>(STASIEVLAK)</b>  | <b>IS U<br/>HEELTEMAL<br/>TEVREDE MET<br/>DIE HUIDIGE<br/>SITUASIE?</b> | <b>HET DIE<br/>HUIDIGE<br/>SITUASIE<br/>AANDAG<br/>NODIG?</b> | <b>ONSEKER</b> |
|----|--|---|---|----------------|
| 1. | Is daar <u>enige</u> diskriminerende of voorkeurpraktyke in jou werksomgewing of tussen jou kollegas, of teenoor die gemeenskap, of teenoor 'n lid van die gemeenskap, wat betref <u>RAS, GESLAG, SEKSUELE ORIËNTASIE, OUDERDOM, GESTREMDHEID, GODSDIENS, GEWETE, GELOOF, KULTUUR, TAAL, ETNIESE OF SOSIALE AFKOMS OF SOSIALE STAND?</u>                                       |   |   |                |
| 2. | Bedien of polisieër jou werksomgewing <u>ALLE</u> kliënte en gemeenskappe gelykwaardig en onpartydig en is alle polisieëringsbronne ewe toeganklik/beskikbaar vir <u>ALLE</u> kliënte en gemeenskappe soos die bywoning van klagtes, ondersoek van misdaad, voorkoming van misdaad, Besigheidswag, besoeke aan leë huise, patrollies, en betrokkenheid by gemeenskapsprojekte? |   |   |                |
| 3. | Is al jou geriewe in jou werksomgewing soos kantore, toilette, menasies en alles klubs toeganklik vir <u>ALLE</u> lede?  |   |   |                |
| 4. | Word <u>ALLE</u> lede gekeur en <u>ALLE</u> take in jou werksomgewing soos aflostdienste, administrasie, wagdienste, hofdienste, gespesialiseerde dienste en toesighouding toegewys en gewissel op 'n nie-rassige of gelykwaardige wyse sodat <u>ALLE</u> lede die geleentheid kry om in die onderskeie werksaamhede in jou werksomgewing te dien?                             |   |   |                |
| 5. | Word <u>ALLE</u> lede 'n gelyke geleentheid gegee om opleiding en ontwikkelingskursusse te deurloop en word <u>ALLE</u> nominasies vir <u>ALLE</u> kursusse op 'n billike en eweredige grondslag gedoen?   |   |   |                |
| 6. | Is die deelnemende bestuurskomitee en strukture in u werkplek verteenwoordig van <u>ALLE</u> lede?   |   |   |                |



|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 7.  | Is <u>ALLE</u> getroude- en enkelkwartiere in jou werksomgewing toegewys aan benoembare lede op 'n nie-rassige en eweredige wyse?  |  |  |  |
| 8.  | Skakel <u>ALLE</u> lede in jou werksomgewing onderling met mekaar en neem hulle deel aan formele en georganiseerde sosiale en ontspanningsfunksies en meng hulle met mekaar op 'n nie-rassistiese manier?        |  |  |  |
| 9.  | Is daar <u>ENIGE</u> diskriminerende praktyke in jou werksomgewing in die toesegging en beskikbaarheid van bronne soos kantoorgeriewe, voertuie, koeëlvaste baadjies, toerusting, vuurwapens en radio's?         |  |  |  |
| 10. | Word <u>ALLE</u> kommunikasie en inligting in jou werkplek op so 'n manier gedeel dat dit deur <u>ALLE</u> lede, kliënte en gemeenskappe verstaan en sonder dat daar voorkeur aan 'n spesifieke taal gegee word? |  |  |  |
| 11. | Is daar <u>ENIGE</u> geïdentifiseerde hindernisse in jou werksomgewing wat <u>ENIGE</u> persoon met <u>ENIGE</u> gestremdheid kan belemmer?  |  |  |  |
| 12. | Geniet die klagtes en griewe van <u>ALLE</u> lede in jou werksomgewing <u>dieselfde</u> mate van aandag, vry van vooroordeel of partydigheid en sonder benadeling van regte?                                     |  |  |  |
| 13. | Word die regte en waardigheid van <u>ALLE</u> slagoffers van misdaad en geweld op 'n gelyke grondslag gerespekteer en beskerm? Word <u>ALLE</u> aangehoudenenes gelykwaardig behandel?                           |  |  |  |
| 14. | Word die regte en waardigheid van <u>ALLE</u> verdagtes en aangehoudenenes gerespekteer en beskerm op 'n gelyke grondslag? Word <u>alle</u> aangehoudenenes gelykwaardig goed behandel?                          |  |  |  |
| 15. | Word stappe teen <u>ALLE</u> lede geneem wat op <u>ENIGE</u> manier teen <u>ENIGIEMAND</u> diskrimineer?   |  |  |  |
| 16. | Is <u>ALLE</u> lede in jou werkplek persoonlik en gesamentlik daartoe verbind om alle diskriminerende praktyke wat hierbo genoem word uit te roei?   |  |  |  |
| 17. | Is daar plek vir godsdiens (ongeach tipe geloof) by die werkplek met ander woorde voel u dit moet by die werkplek toegepas kan word byvoorbeeld opening met gebed?   |  |  |  |

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 18. | Respekteer u werklik u meerderes (mense wat u senior is) in die organisasie?  |  |  |  |
| 19. | Voel u dat vroue gelykwaardige werk as mans moet doen?  |  |  |  |
| 20. | Moet homo-seksuele (gays) toegelaat word in die SAPD?   |  |  |  |
| 21. | Moet oorgewig lede toegelaat word om in uniform te werk?  |  |  |  |
| 22. | Word daar teen persone met onvoldoende kwalifikasies gediskrimineer?  |  |  |  |
| 23. | Word daar teen persone met te veel kwalifikasies gediskrimineer?  |  |  |  |
| 24. | Is <u>ALLES</u> moontlik al gedoen om alles hierbo genoem reg te stel?  |  |  |  |
| 25. | Is <u>ENIGE</u> probleme of struikelblokke met betrekking tot enige van die kwessies hierbo gelys, wat nie in jou werkplek opgelos kan word nie na die geskikte hoër gesag verwys vir 'n oplossing? |  |  |  |